



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Assessment of Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Posúdenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej organizácii

Student: Simona Hrancová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## **Zadání bakalářské práce**

Student: **Simona Hrancová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Assessment of Employee Education and Development System  
in a Chosen Organization  
Jazyk vypracování: slovenština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
  3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

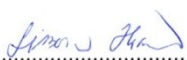


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeřkal  
*děkan fakulty*

**Prehlásenie**

Prehlasujem, že som celú prácu, vrátane Prílohy 1, 3 a 4, vypracovala samostatne. Príloha 2 mi bola poskytnutá organizáciou.

V Ostrave dňa 4. 5. 2017

  
.....

Simona Hrancová

## **PodĎakovanie**

Za odborné rady a cenné pripomienky by som sa chcela poďakovať mojej vedúcej bakalárskej práce Ing. Andrei Čopíkovej, Ph.D. Ďakujem tiež pani Ing. Michaelae Lobkowicz a Stanislave Lonckovej za poskytnutie potrebných materiálov, ochotu a čas, ktorý mi venovali a v neposlednej rade patrí vďaka mojim rodičom za ich trpezlivosť a podporu počas vysokoškolského štúdia.

## Obsah

|       |                                                                                       |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Úvod .....                                                                            | 5  |
| 2     | Metodika a metódy spracovania bakalárskej práce.....                                  | 7  |
| 2.1   | Metodika spracovania bakalárskej práce .....                                          | 7  |
| 2.2   | Metódy použité pri spracovávaní bakalárskej práce.....                                | 7  |
| 3     | Teoretická východiska vzdelávania a rozvoja zamestnanců .....                         | 9  |
| 3.1   | Vymedzenie základných pojmov z oblasti vzdelávania a rozvoja pracovníkov .....        | 9  |
| 3.2   | Cyklus vzdelávania a rozvoja pracovníkov v organizácií .....                          | 13 |
| 3.2.1 | Identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja .....                                     | 13 |
| 3.2.2 | Plánovanie vzdelávania a rozvoja .....                                                | 15 |
| 3.2.3 | Realizácia vzdelávacích aktivít .....                                                 | 16 |
| 3.2.4 | Hodnotenie efektivity vzdelávania a rozvoja .....                                     | 17 |
| 3.3   | Náklady verzus prínosy procesu vzdelávania a rozvoja .....                            | 19 |
| 3.4   | Formy vzdelávania zamestnancov .....                                                  | 21 |
| 3.5   | Metódy vzdelávania.....                                                               | 21 |
| 3.5.1 | Charakteristika metód .....                                                           | 22 |
| 3.6   | Faktory ovplyvňujúce úspešnosť vzdelávania a rozvoja .....                            | 24 |
| 3.7   | Prekážky vo vzdelávaní zamestnancov .....                                             | 25 |
| 3.8   | Účastníci vzdelávacieho procesu a rozvoja zamestnancov .....                          | 27 |
| 3.9   | Trendy vo vzdelávaní a rozvoji pracovníkov .....                                      | 28 |
| 4     | Charakteristika organizace .....                                                      | 30 |
| 4.1   | Svetová skupina Skanska.....                                                          | 30 |
| 4.1.1 | História spoločnosti.....                                                             | 30 |
| 4.1.2 | Skanska na Slovensku a v Českej republike .....                                       | 30 |
| 4.2   | Oddelenie HR .....                                                                    | 31 |
| 5     | Popis a analýza systému vzdelávania a rozvoja zamestnanců ve vybrané organizaci ..... | 32 |
| 5.1   | Riadenie vzdelávacieho procesu.....                                                   | 32 |

|       |                                                             |    |
|-------|-------------------------------------------------------------|----|
| 5.2   | Proces vzdelávania zamestnancov v spoločnosti Skanska ..... | 32 |
| 5.2.1 | Identifikácia potrieb vzdelávania .....                     | 32 |
| 5.2.2 | Plánovanie vzdelávania a rozvoja .....                      | 33 |
| 5.2.3 | Realizácia vzdelávacích aktivít .....                       | 33 |
| 5.2.4 | Vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít.....                    | 34 |
| 5.3   | Motivácia zamestnancov vzdelávať sa .....                   | 34 |
| 5.4   | Využívané metódy vzdelávania v spoločnosti.....             | 35 |
| 5.5   | Vzdelávacie programy .....                                  | 35 |
| 5.6   | Účasť na vzdelávacích aktivitách .....                      | 37 |
| 5.7   | Analýza systému vzdelávania a rozvoja v spoločnosti.....    | 38 |
| 5.7.1 | Metodológia dotazníkového šetrenia.....                     | 38 |
| 5.7.2 | Výsledky dotazníkového šetrenia.....                        | 39 |
| 5.7.3 | Zhrnutie výsledkov dotazníkového šetrenia.....              | 59 |
| 6     | Návrhy a doporučení .....                                   | 61 |
| 7     | Záver.....                                                  | 64 |
|       | Seznam použité literatury.....                              | 66 |
|       | Seznam zkratok.....                                         | 67 |
|       | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce              |    |
|       | Seznam obrázků                                              |    |
|       | Seznam tabulek                                              |    |
|       | Seznam grafů                                                |    |
|       | Seznam příloh                                               |    |
|       | Přílohy                                                     |    |



# 1 Úvod

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov vo firmách je čím ďalej aktuálnejšou témou, o čom svedčí i existencia množstva vzdelávacích agentúr na trhu. Jedná sa o nekonečný proces, ktorý je súčasťou nášho každodenného života. Mnohokrát si ani neuvedomujeme, že sa vzdelávame. Nemusí sa totiž jednať práve o výučbu v škole alebo pracovnú poradu, stačí si prečítať noviny alebo internetový článok a sme o pár informácií bohatší. Potrebnosť alebo dá sa povedať, že i nutnosť vzdelávania, je zakotvená dokonca v samotnom zákone, kde nájdeme v jednotlivých paragrafoch upravenú problematiku povinných školení. Avšak zákonné školenia nebudú predmetom tejto bakalárskej práce.

O dôležitosti vzdelania sme presviedčaní i pri hľadaní zamestnania. V inzeráte o ponuke práce nás totiž zamestnávateľ informuje o podmienkach prijatia. Medzi nimi býva napríklad požadované vzdelanie, schopnosti, zručnosti alebo prax v obore. Pokiaľ chceme teda obstať na trhu práce, je dôležité, aby sme svoje vedomosti neustále prehľbovali a aktualizovali. Žijeme totiž v dobe, kedy zastarávajú nie len technológie, ale i znalosti ľudí.

Vzdelávanie a rozvoj pracovníka môžeme označiť ako celoživotný proces, v ktorom zamestnávateľ a jeho vzdelávacie aktivity hrajú čím ďalej, tým väčšiu rolu. Je potrebné si totiž uvedomiť, že vzdelávanie neznamena prínos len pre zamestnanca, ale i pre organizáciu ako celok. Ak chcú mať teda majitelia úspešnú firmu a dobrú konkurenčnú pozíciu na trhu, zamestnanci s ich skúsenosťami, znalosťami a zručnosťami sú jedným z kľúčových elementov potrebných k dosiahnutiu týchto cieľov.

„Nie je dôležité to, koľko peňazí máme v peňaženke, ale to, čo máme v hlave. O majetok totiž môžeme prísť zo dňa na deň, ale to, čo máme v hlave, nám nikto nevezme“. To sú slová môjho otca. Slová, ktoré sú nie len mojou motiváciou vo vysokoškolskom štúdiu, ale tiež jeden z dôvodov výberu vzdelávania a rozvoja ako témy bakalárskej práce.

Cieľom tejto bakalárskej práce je na základe analýzy posúdiť systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Skanska a predložiť návrhy na jeho zlepšenie.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti, konkrétne na teoretickú a praktickú. V teoretickej časti získame všeobecný rozhľad v problematike vzdelávania a rozvoja zamestnancov a v praktickej sa zameriame na aplikáciu teoretických poznatkov a analýzu systému vzdelávania v spoločnosti Skanska.

Prvá kapitola bude venovaná metodike a metódam používaných pri spracovávaní bakalárskej práce.

V druhej kapitole budú objasnené základné pojmy z oblasti vzdelávania a rozvoja pracovníkov, popísaný cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov i náklady a prínosy, ktoré so vzdelávaním a rozvojom súvisia. Pozornosť bude taktiež venovaná formám vzdelávania zamestnancov a charakteristike vzdelávacích metód. Ďalej budú rozobrané faktory ovplyvňujúce úspešnosť vzdelávacieho procesu, ale i prekážky, ktoré bránia vo vzdelávaní zamestnancov. V závere kapitoly budú charakterizované role účastníkov vzdelávacieho procesu a predstavené trendy vo vzdelávaní a rozvoji pracovníkov.

Tretia kapitola bude zameraná na charakteristiku spoločnosti Skanska, jej podnikateľskú činnosť a organizačnú štruktúru. Zároveň bude stručne predstavené oddelenie HR spolu s popisom hlavných činností jednotlivých tímov.

Predposledná, teda štvrtá kapitola bude venovaná popisu a analýze vzdelávania a rozvoja THP v spoločnosti. Najskôr bude rozobraný cyklus vzdelávania a rozvoja týchto zamestnancov, ich motivácia vzdelávať sa a metódy vzdelávania, ktoré sú v spoločnosti používané. Stručne budú popísané jednotlivé vzdelávacie programy využívané v spoločnosti a štatistiky týkajúce sa účasti THP na vzdelávacích aktivitách za rok 2016. Ďalej bude v spoločnosti vykonaný prieskum formou dotazníkového šetrenia, ktorého výsledky budú následne vyhodnocované.

V piatej kapitole budú na základe výsledkov dotazníkového šetrenia prezentované návrhy a odporúčania na zlepšenie stávajúceho systému vzdelávania a rozvoja pracovníkov v spoločnosti.

## 2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce

Bakalářská práce je rozčlenená na dve základné časti, a to na teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sa čitateľ môže oboznámiť s problematikou vzdelávania v organizáciách vrátane vysvetlenia procesu vzdelávania, charakterizovania jednotlivých metód alebo napríklad s aktuálnymi trendmi vo vzdelávaní. V praktickej časti sa budeme zaoberať systémom vzdelávania v spoločnosti Skanska.

### 2.1 Metodika spracovania bakalárskej práce

1. Prvým krokom pri písaní bakalárskej práce je zoskupenie potrebných informácií o problematike vzdelávania. V teoretickej časti práce vychádzame predovšetkým z odbornej literatúry od odborníkov z oblasti ľudských zdrojov (Bláha, Koubek, apod.).

2. Po osvojení si problematiky v teoretickej rovine je nadviazaná komunikáciu s personalistkami spoločnosti Skanska, ktoré umožnili nahliadnutie do firemných dokumentov na základe ktorých je spracovávaná praktická časť bakalárskej práce.

3. Ďalším krokom je vytvorenie dotazníku na základe poznatkov z poskytnutých dokumentov a informácií od personalistiek, jeho distribúcia, vyhodnocovanie a interpretácia výsledkov.

4. Posledným krokom je navrhnutie odporúčaní na zlepšenie systému vzdelávania v spoločnosti vyplývajúcich z dotazníkového šetrenia.

### 2.2 Metódy použité pri spracovávaní bakalárskej práce

Pri spracovávaní bakalárskej práce boli použité nasledujúce metódy:

**Analýza** – rozbor skúmanej problematiky na detailnejšie časti, pričom podrobnejšie skúmanie jednotlivých častí nám umožní pochopiť problematiku ako celok.

**Syntéza** – zjednotenie jednotlivých častí v celok so zohľadnením ich vzájomných súvislostí.

**Porovnávanie** – metóda aplikovaná v teoretickej časti bakalárskej práce, jedná sa o komparáciu názorov rôznych odborníkov na danú problematiku.

**Dopytovanie** – metóda používaná na získavanie a zber dát, ktorá bola použitá v praktickej časti na vybranej vzorke zamestnancov.

**Rozhovor** – metóda založená na priamej interakcii zúčastnených, v našom prípade sa jednalo o konzultácie s personalistkou a rozhovor bol väčšinou v štruktúrovanej podobe.

**Indukcia** – je opakom dedukcie, od individuálnych poznatkov postupujeme k obecným.

**Dedukcia** – vyvodzovanie záveru pri konkrétnom prípade na základe obecných pravidiel.

### **3 Teoretická východiska vzdelávání a rozvoje zaměstnanců**

Cieľom tejto kapitoly je na základe odbornej literatúry popísať vzdelávanie zamestnancov v organizáciách vrátane objasnenia základných pojmov, priblíženia procesu vzdelávania alebo charakterizovania jednotlivých vzdelávacích metód.

#### **3.1 Vymedzenie základných pojmov z oblasti vzdelávania a rozvoja pracovníkov**

Fungovanie akejkoľvek organizácie je podmienené existenciou troch základných zdrojov, a to materiálových, finančných a ľudských. Podľa odbornej literatúry považujeme za ten najdôležitejší zdroj ľudí, pretože sú to práve oni, kto privádza zvyšné výrobné faktory do pohybu a rozhoduje o tom, aké bude ich využitie. Následkom obrovského technicko-technologického pokroku, ktoré ľudstvo za posledných niekoľko desaťročí prekonalo, sú kladené na ľudské zdroje čím ďalej väčšie nároky. Vďaka nepretržitým inováciám technológie napredujú vpred míľovými krokmi. To, čo je dnes novinka, už o rok môžeme považovať za starožitosť, a preto je nevyhnutné mať v organizácii kvalitný tím pracovníkov, pokiaľ chceme obstáť pred konkurenciou a udržať, prípadne vylepšiť si pozíciu na trhu (Čopíková et al., 2015).

Existuje rada odborníkov, ktorí definovali pojem vzdelávanie pracovníkov. Medzi nimi je i pán Koubek, ktorého definícia je uvedená v nasledujúcich riadkoch.

„Vzdelávanie pracovníkov je personálna činnosť zahrňujúca nasledujúce aktivity:

- a) Prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t. j. prehľbovanie pracovných schopností (flexibilita v rámci pracovného miesta, teda akási pozdĺžna, longitudinálna flexibilita). Ide v podstate o tzv. doškoloňovanie, ktoré je tradičným, najčastejším a často i hlavnou úlohou vzdelávania pracovníkov v organizácii.
- b) Nie menej dôležité je však i zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak, aby aspoň z časti zvládali znalosti a zručnosti potrebné k vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest. Dochádza tak k rozširovaniu pracovných schopností (flexibilita, ktorej môžeme hovoriť priečna, transverzálna).
- c) Úsilie o rozširovanie pracovných schopností pracovníkov uľahčuje prípadné rekvalifikačné procesy v organizácii, t.j. procesy, kedy pracovníci, ktorí majú povolanie, ktoré už organizácia nepotrebuje, sú preškoloňovaní na povolanie, ktoré

naopak organizácia potrebuje. I starostlivosť o rekvalifikáciu pracovníkov v záujme organizácie je súčasťou nou organizovaného vzdelávania pracovníkov“ (Koubek, 2015, s. 253) .

Než sa hlbšie ponoríme do problematiky vzdelávania, objasníme si základné pojmy a vysvetlíme si rozdiel medzi termínmi vzdelávanie, učenie a rozvoj, ktoré ľudia mnohokrát považujú za synonymá. Jedná sa totiž o tri zložky učenia, ktoré je potrebné od seba odlišovať.

**Vzdelávacia politika** je charakterizovaná ako súbor princípov a metód, ktoré sú uplatňované na základe vplyvu spoločnosti na oblasť vzdelávania a rozvoja.

**Celoživotné učenie** je súhrnom všetkých formálnych i neformálnych činností, ktoré prispievajú k rozširovaniu znalostí, schopností či zručností a taktiež k rozvoju ľudského potenciálu (Barták, 2015).

**Vzdelávanie** považujeme za organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Každú vzdelávaciu aktivitu môžeme časovo ohraničiť, tzn. dokážeme vymedziť jej začiatok i koniec. Firemné vzdelávanie môžeme tak zjednodušene definovať ako zvyšovanie, prehĺbovanie, udržiavanie alebo získavanie kvalifikácie zamestnanca.

**Rozvojom** rozumieme vývojový proces, ktorý nám umožňuje dosiahnuť progres zo súčasného stavu znalostí, zručností a schopností na vyššiu úroveň v budúcnosti. Rozvoj je skôr zameraný na kariéru pracovníka než na prácu, ktorú momentálne vykonáva.

**Učenie (sa)** by sme nemali chápať len ako schopnosť vstrebávať informácie, ale i ako proces relatívne trvalej zmeny konania, vedenia či prežívania (Čopíková et al., 2015; Bartoňková, 2010).

## Úrovne učenia

V organizácií môžeme vypožorovať, že učenie prebieha na troch úrovniach, a to:

- **úroveň jednotlivca** je zameraná na rozširovanie znalostí, zručností a schopností u každého zamestnanca individuálne,
- **úroveň skupiny** spočíva vo vytvorení harmónie, súladu a porozumenia v skupine,
- **úroveň organizácie** pod záštitou top manažmentu rozumieme ako učenie sa z vlastných skúseností v priebehu fungovania organizácie (Heinová, 2010).

Nie vždy si uvedomujeme, že sa zameriavame na určitú činnosť, vzdelávame sa a taktiež nie vždy musí vzdelávací program prebiehať formálnym spôsobom. Na základe týchto kritérií Barták (2015) rozlišuje vzdelávanie na formálne, neformálne a informálne.

**Formálne vzdelávanie** je riadený a vopred plánovaný vzdelávací proces s jasne definovaným cieľom, časovým ohraničením, s priamym, bezprostredným, sústavným a systematickým pôsobením realizovaný v školských inštitúciách.

**Neformálne vzdelávanie** je riadený proces realizovaný mimoškolskými zariadeniami, ktorý umožňuje jeho účastníkom osvojiť si nové znalosti a zručnosti. Jeho súčasťou je zvyčajne i učiteľ, ale môže sa uskutočniť i nepriamou formou, tzn. bez školiťľa, ktorý sprevádza a pôsobí na účastníka vzdelávacieho programu. Na druhej strane pri jeho prítomnosti mu účastník vďaka svojej aktivite poskytuje spätnú väzbu. Jej zásluhou môže školiťľ bezprostredne reagovať na vzniknutú situáciu a prispôbovať priebeh vzdelávacieho programu meniacim sa podmienkam.

**Informálne vzdelávanie** je charakterizované spontánnosťou, živelnosťou a samovoľnosťou aktivít, ktorým sa jednotlivec venuje. Tieto aktivity nie sú primárne zamerané na vzdelávanie. Obecne však platí, že čím intenzívnejšie sa jedinec venuje určitej aktivite, tým viac sa u neho prejavujú vývojové zmeny. Tento druh vzdelávania je výrazne ovplyvňovaný prostredím, ktorého je jedinec súčasťou. Príkladom môžu byť záujmy či voľnočasové aktivity (Barták, 2015).

V oblasti vzdelávania zamestnancov rozlišujeme štyri základné formy, podľa toho či sa jedná o poskytovanie nových poznatkov, ich prehĺbenie alebo len pripomenutie stávajúcich:

- **orientácia v rámci adaptácie** je využívaná k zopakovaniu stávajúcich poznatkov,
- **doškoľovanie, prehľbovanie kvalifikácie** spočíva v získavaní dodatočných poznatkov v nám nie úplne neznámej oblasti,
- **preškoľovanie, rekvalifikácia** je založené na získaní schopnosti orientovať sa v novej oblasti,
- **profesijná rehabilitácia** je označenie pre opätovné zaradenie pracovníka, ktorý zo zdravotného alebo iného dôvodu nemohol vykonávať pôvodnú pracovnú činnosť, na pracovisko (Heinová, 2010).

Významnosť vzdelávania a rozvoja zamestnancov zdôrazňuje i pán Koubek (2015), ktorý vo svojej knihe uvádza najdôležitejšie dôvody, prečo by sa mal manažment organizácie venovať tejto oblasti. V nasledujúcich bodoch si uvedieme niektoré z nich.

- Objavovanie nových poznatkov a vývoj nových technológií, s čím súvisí potreba neustálej aktualizácie vedomostí a zručností ľudí.
- Často sa meniace ľudské potreby, a tým aj väčšia premenlivosť dopytu na trhu, čo si vyžaduje pružné reakcie nielen manažmentu, ale i pracovníkov v organizácii.
- Neustále zdokonaľovaná technika a technológie v organizáciách.
- Kladie sa väčší dôraz na akosť výrobku alebo služby a na službu klientovi.
- Nutnosť vedenia organizácie reagovať na čím ďalej častejšiu premenlivosť prostredia podniku.
- Pokrok v informačných technológiách a rozširovanie ich využívania v organizáciách.
- Rozširovanie hospodárskych aktivít v zahraničí vyžadujúce potrebu orientovať sa, vykonávať podnikateľskú činnosť a dorozumievať sa v medzinárodnom prostredí.
- Záujem manažmentu na vzdelávaní a rozvoji zamestnancov prispieva k zlepšovaniu image zamestnávateľa na trhu práce (Koubek, 2015).

### **Špecifiká vzdelávania zamestnancov**

Vzdelávanie zamestnancov môžeme charakterizovať ako disciplínu, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou vzdelávania dospelých. Zasahuje do oblasti ekonomickej, politickej, pedagogickej, sociologickej, psychologickej, profesijnej, personálnej, právnej i etickej.

Pokiaľ chceme, aby bol vzdelávací proces úspešný, je dôležité, aby sme sa zamerali na silné stránky účastníkov a ich špecifiká. Medzi vzdelávaním dospelých a mladistvých môžeme nájsť niekoľko rozdielov a na ne je potrebné sa sústrediť, napríklad (Barták, 2015):

- vek, životné skúsenosti, druh povolania, úroveň dosiahnutého vzdelávania,
- schopnosti, vlastnosti, zručnosti, životné postoje,
- množstvo voľného času, zdravotný stav.

Barták (2015, s. 17) ďalej tvrdí, že: „Čím lepšie poznáme svojich poslucháčov, teda mieru a kvalitu ich životných skúseností, predchádzajúceho vzdelania, ich názory, presvedčenia a záujmy, tým lepšie na nich môžeme pôsobiť, účinne, presne a presvedčivo argumentovať, dosahovať v danom pedagogickom priestore požadovaných výsledkov“.

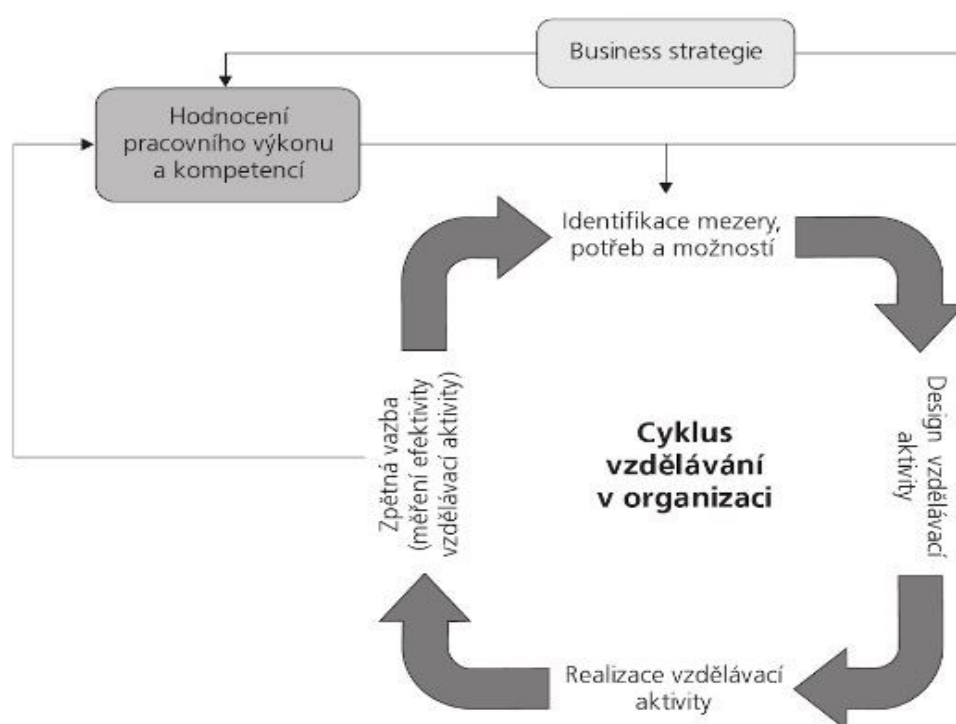


### 3.2 Cyklus vzdelávania a rozvoja pracovníkov v organizácií

Proces vzdelávania pracovníkov nie je jedno rázovou záležitosťou, v pravidelných i nepravidelných intervaloch sa opakuje a prechádza štyrmi fázami, a to (Čopíková et al., 2015):

- identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja,
- plánovanie vzdelávania a rozvoja,
- realizácia vzdelávacích aktivít,
- hodnotenie efektivity vzdelávania a rozvoja.

Obr. 3.1 Cyklus vzdelávania



Zdroj: Hronik (2007, s. 134)

#### 3.2.1 Identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja

Pokiaľ chceme identifikovať potreby vzdelávania a rozvoja pracovníkov, je nutné, aby sme vykonali analýzu potrieb na troch úrovniach: jednotlivec – tím - organizácia. Porovnávame aktuálny stav znalostí a zručností jedinca, skupiny, ale i organizácie so stavom, ktorý požadujeme. Odchýlky, ktoré nám porovnaním vzniknú, nazývame výkonnostné medzery. Tieto odchýlky je potrebné zmenšiť, prípadne, pokiaľ je to možné, úplne odstrániť a jednou z možností ich eliminácie je vzdelávanie pracovníkov.

**Pri identifikácii vzdelávacích potrieb vykonávame:**

**Organizačnú analýzu** – jej podstatou sú informácie o cieľoch a plánoch organizácie, o jej výrobných plánoch, štruktúre zamestnancov apod. Na ich základe porovnáme súčasný stav organizácie s víziami do budúcnosti, cieľmi, ktoré chce manažment organizácie dosiahnuť. Identifikujeme výkonnostné medzery a potreby, ktoré chce spoločnosť minimalizovať. V tejto analýze konfrontujeme dve hľadiská, a to:

1. kde sme a kam smerujeme,
2. akých máme pracovníkov a akých potrebujeme, pokiaľ chceme dosiahnuť stanovené ciele.

**Analýza práce** – analyzujeme schopnosti, zručnosti, úlohy, znalosti zamestnanca na príslušnej pracovnej pozícii. Vďaka analýze práce môžeme zisťovať rozdiely medzi požiadavkami pracovného miesta a skutočnými znalosťami, zručnosťami a schopnosťami zamestnanca a identifikovať tak oblasť potreby vzdelávania.

**Analýza osôb** – táto analýza vzdelávacích potrieb je zameraná na jednotlivca a spôsob ako vykonáva svoju prácu. Dobrým príkladom sú napríklad testy zručnosti, hodnotenie výkonu, dotazníky a prieskumy. V niektorých prípadoch nám napríklad dobrý HR informačný systém pomôže identifikovať jednotlivcov, u ktorých je nutné absolvovanie určitej vzdelávacej aktivity potrebnej k ďalšiemu povýšeniu (Bláha et al., 2013; Mathis, Jackson, 2008).

### **Metódy zisťovania potrieb vzdelávania**

Zisťovať potreby môžeme tromi spôsobmi, a to prostredníctvom: údajov celej organizácie, údajov o pracovných miestach a údajov o zamestnancoch.

**Organizačné údaje** sú zastúpené napríklad analýzou trendov na trhu, analýzou potrieb zákazníkov, výstupnými rozhovormi, auditmi apod.

**Údaje o pracovných miestach** sú dostupné v analýze pracovného miesta, personálnom audite, z pracovných porád a ďalších dokumentoch.

**Údaje o zamestnancoch** získame z dotazníkov, prieskumov, testov, hodnotení zamestnancov, na základe pozorovania, analýzy chovania a manuálnych zručností apod. (Bláha et al., 2013).

### 3.2.2 Plánovanie vzdelávania a rozvoja

Po identifikácii potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov plynule prechádzame do fázy plánovania vzdelávania zamestnancov, pričom už v prvej fáze sa objavujú predbežné plány, prvé úlohy či návrhy rozpočtov. Všetky tieto návrhy a plány sa postupne zdokonaľujú až dostaneme finálnu podobu jednotlivých vzdelávacích programov a ich rozpočtov. V definitívnej podobe vzdelávacieho programu je špecifikovaná oblasť vzdelávania, objasnené metódy a prostriedky, ktoré sa budú využívať, počet a kategória zamestnancov, ktorí sa vzdelávacieho procesu zúčastnia a v neposlednej rade časový plán (Koubek, 2015).

Vďaka kvalitne spracovanému plánu vzdelávania a rozvoja pracovníkov by sme mali dokázať zodpovedať nasledujúce otázky:

- Aké vzdelávanie by malo byť zabezpečené?
- Komu by malo byť určené?
- Akým spôsobom by malo prebiehať?
- Kto by sa mal vzdelávať?
- Kedy a kde by malo vzdelávanie prebiehať?
- Koľko finančných prostriedkov sme ochotní do vzdelávacieho procesu vložiť?
- Akým spôsobom bude proces vzdelávania vyhodnocovaný?

Medzi najdôležitejšie úlohy vo fáze plánovania vzdelávania pracovníkov je zvoliť vhodnú metódu vzdelávania. Bohužiaľ, neexistuje žiaden postup pre stanovenie tej najvhodnejšej a najúčinnnejšej metódy vzdelávania. Je vhodné využívať kombináciu rôznych metód, pri ktorých výbere by sme mali taktiež brať do úvahy ciele vzdelávania, konkrétne potreby a štýl vzdelávania jednotlivých pracovníkov (Bláha et al., 2013).

#### Ciele vzdelávania

Samozrejmosťou je, že vždy plánujeme s určitým cieľom, respektíve sústavou cieľov, ktoré chceme prostredníctvom vzdelávacej aktivity dosiahnuť. Tieto ciele členíme na:

- **hlavné** – prostredníctvom nich definujeme hlavný zámer vzdelávacieho programu,
- **čiastkové** – vyplývajú z hlavného cieľa a využívame ich ku konkretizácii hlavného zámeru (Barták, 2015).

Cieľ vzdelávania môžeme charakterizovať ako konkrétnu víziu o spôsobilosti účastníka na určité správanie a jednanie po ukončení vzdelávacej aktivity. Z toho hľadiska ich Matulčíková (2012) klasifikovala na:

- **kognitívne ciele** – zamerané na zdokonaľovanie vedomostí,
- **afektívne ciele** – zamerané na emocionálnu stránku,
- **psychomotorické ciele** – zamerané na praktickú časť.

### 3.2.3 Realizácia vzdelávacích aktivít

Fáza, v ktorej sú plány vzdelávania a rozvoja pracovníkov premieňané v skutočnosť. Je dôležité, aby bol zaistený hladký priebeh celej vzdelávacej akcie, tj. vopred pripravené vzdelávacie materiály, učebné pomôcky, priestory, v ktorých bude vzdelávanie pracovníkov prebiehať, taktiež je dôležitá príprava účastníkov samotných. V rámci realizácie vzdelávacích a rozvojových aktivít si môžeme vybrať interných alebo externých lektorov, prípadne ich kombináciu (Čopiková et al., 2015).

Behom trvania tejto fázy je dôležité si uvedomiť nasledujúce dôležité prvky, ktoré podmieňujú úspešnosť vzdelávania zamestnancov:

- niektorí účastníci sa učia rýchlejšie ako ostatní – z tohto dôvodu je nutné, aby školiť sledoval každého jedinca individuálne,
- pri výcviku môžu niektoré úlohy trvať dlhšie, než by ich robil sám školiť, preto je dôležitá jeho trpezlivosť a dostatok času na získanie praxe,
- náročné úlohy by mali byť rozdelené do menších úsekov, to umožní účastníkovi rýchlejšie a lepšie ich pochopiť (Manmohan, 2015).

Vzdelávacie aktivity v organizácii môžeme rozdeliť na dve významné oblasti:

**Prvá oblasť** je zameraná na prehĺbovanie vedomostí a rozvoj zručností jednotlivcov, bližšie si to môžeme pozrieť v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 3.1 Vzdelávanie podľa veľkosti firiem

| malé zamestnávateľské subjekty                                                                                                                                                  | stredné zamestnávateľské subjekty                                                                                                                                                                                                                                  | veľké zamestnávateľské subjekty                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzy spojené s uplatňovaním nových technologických postupov a uplatňovanej techniky</li> <li>• povinné zákonné vzdelávanie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• školenia súvisiace s dovozom nových strojov a zariadení</li> <li>• odborné kurzy zamerané na prehĺbenie vedomostí a zručností</li> <li>• IT kurzy</li> <li>• jazykové vzdelávanie</li> <li>• kurzy komunikácie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jazykové kurzy</li> <li>• IT kurzy</li> <li>• kurzy komunikácie</li> <li>• kurzy zamerané na ekonomiku, právo</li> <li>• kurzy asertivity</li> <li>• školenia súvisiace s dovozom nových strojov a zariadení</li> </ul> |

Zdroj: Matulčíková (2012, s. 127)

Veľkosť organizácie výrazným spôsobom ovplyvňuje vzdelávacie aktivity, hlavne, čo sa týka ich obsahu a rozsahu.

**Druhá oblasť** je založená na rozvoji špecifických znalostí v organizácii, ktoré je možné zabezpečiť tímovým učením. Do tejto oblasti nezaraďujeme všeobecné základné spôsobilosti, ako napríklad cudzie jazyky, prácu v prostredí MS OFFICE, ale všetky činnosti podniku, ktoré sú nevyhnutné pre zabezpečenie konkurencieschopnosti na trhu. Máme na mysli predovšetkým činnosti spojené s hľadaním novej metódy práce a so zlepšovaním jednotlivých procesov (Matulčíková, 2012).

### 3.2.4 Hodnotenie efektivity vzdelávania a rozvoja

Vzdelávanie zamestnancov by malo byť uskutočňované s určitým špecifickým cieľom, a preto je nevyhnutné, aby poslednou fázou vzdelávacieho cyklu bolo vyhodnotenie. V rámci tejto fázy by sme mali posúdiť (Manmohan, 2013):

- dosiahnutie vytýčených cieľov,
- účinnosť aplikovanej vzdelávacej metódy,
- vhodnosť a ekonomickú stránku aplikovaných vzdelávacích aktivít.

Ako uvádza Bláha et al. (2013), jedná sa o najdôležitejšiu fázu vzdelávacieho cyklu. Jej podstatou je porovnávanie vynaložených nákladov a pozitív vyplývajúcich zo vzdelávacích aktivít. Je náročné posúdiť efektívnosť vzdelávania a jeho priaznivý vplyv na priebeh pracovného procesu.

Hodnotením efektivity vzdelávania sa venuje rada autorov vo svojich publikáciách. Medzi najznámejšie a najrozšírenejšie modely a prístupy je zaradovaný Kirkpatrickov/Phillipsov model hodnotenia.

Obr. 3.2 Kirkpatrickov/Phillipsov model hodnotenia



Zdroj: Čopíková et al. (2015, s 106)

Ako uvádza Bláha et al. (2013), jeho základom je vyhodnocovanie parametrov súvisiacich s efektívnosťou vzdelávania a vychádza z predpokladu nadväznosti jednotlivých úrovní, pričom informácie z predchádzajúcej úrovne sú považované za základ hodnotenia na úrovni vyššej.

**Jednotlivé úrovně modelu můžeme charakterizovat takto:**

1. **Úroveň reakcie** – úlohou účastníkov kurzu je vyjadriť svoju spokojnosť so vzdelávacími aktivitami, lektormi a ich odbornosťou. Zistíme či vzdelávací program splnil ich očakávania, čo sa im páčilo, čo by zmenili, doplnili, prípadne, čo by z obsahu vzdelávacieho programu vylúčili a prečo. Odporúča sa tieto informácie zbierať s pár dňovým odstupom z dôvodu pominutia tzv. Haló efektu, ktorý by mohol nastať bezprostredne po skočení vzdelávacieho programu/bloku. Medzi najrozšírenejšie metódy zaradujeme dotazníky spokojnosti, prípadne focus group.

2. **Úroveň učenia** – v rámci tejto úrovne zisťujeme, či došlo k rozšíreniu teoretických znalostí, praktických zručností, prípadne k zmene postojov vďaka príslušnej vzdelávacej aktivite. Tieto informácie môžeme získať prostredníctvom testovania účastníkov pred a po uskutočnení vzdelávacej aktivity, tzv. pretest a retest.
3. **Úroveň chovania** – podstatou je získavanie informácií o tom, do akej miery účastníci vzdelávacích aktivít využívajú nadobudnuté znalosti, zručnosti a postoje pri výkone práce. Na tejto úrovni by sme mali byť schopní posúdiť či boli dosiahnuté ciele vzdelávacích aktivít v oblasti zmeny chovania pracovníka a aplikácie získaných znalostí a zručností. Využívanou metódou je napríklad metóda 360° spätnej väzby, assessment/development centre, štruktúrované rozhovory či pozorovanie pri práci.
4. **Úroveň výsledkov** – úroveň, na ktorej hodnotíme vplyv vzdelávacieho programu na výkonnosť organizácie. Tak, ako aj pri úrovni učenia, aj teraz zisťujeme situáciu pred a po uskutočnení vzdelávacej aktivity. Cieľom je určiť mieru prínosu vzdelávacích aktivít na organizáciu celkovo, ale i na jednotlivé oblasti, a to napríklad zvyšovanie produktivity, znižovanie nákladov, zvyšovanie predaja/produkcie a ďalšie.
5. **Úroveň návratnosti investícií** – podstatou je porovnávanie finančných prínosov s vynaloženými nákladmi. Bohužiaľ, jedná sa o statickú metódu, čo znamená, že nezohľadňuje zmenu hodnoty peňazí v čase.

### 3.3 Náklady verzus prínosy procesu vzdelávania a rozvoja

K vyhodnoteniu vzdelávacích aktivít z hľadiska efektivity je nutná podrobná analýza súvisiacich nákladov a prínosov. Táto analýza prebieha v štyroch základných krokoch (Bláha, 2013):

1. **Určenie nákladov na vzdelávanie a rozvoj.** V tomto kroku sú zahrnuté nie len priame náklady (náklady na lektora, prenájom učebne, materiál,...), ale netreba

zabúdať ani na náklady nepriame (administratívne, režijné, náklady na identifikáciu vzdelávacích potrieb,...). Náklady vyvolané procesom vzdelávania a rozvoja pracovníkov môžeme ďalej členiť podľa fázy cyklu, v ktorom sa vzdelávací proces práve nachádza, podľa hierarchického zaradenia zamestnanca, pracovnej pozície apod.

2. **Odhad potenciálnych prínosov vzdelávania a rozvoja.** Odhadnúť prínosy vyvolané vzdelávacími aktivitami je veľmi náročné. Najčastejšie sa skúmajú pomocou zmeny niektorých z nasledujúcich ukazovateľov: zvýšenie produktivity a rentability, zníženie fluktuácie, úrazovosti, nižší výskyt chýb apod.
3. **Výpočet potenciálnych prínosov vzdelávania a rozvoja.** Nesmieme zabudnúť na to, že nie všetky prínosy dokážeme vyjadriť v peniazoch. Hovoríme napríklad o zlepšení tímovej práce, internej komunikácie, zvýšenie motivácie apod. Tiež je potrebné myslieť na to, že nie všetky prínosy sa prejavia v priebehu vzdelávacieho procesu alebo po jeho bezprostrednom skončení. Môžu sa objaviť i v priebehu dlhšieho časového horizontu.
4. **Porovnávanie nákladov a prínosov vyplývajúcich zo vzdelávania.** Porovnávame náklady vynaložené na vzdelávacie aktivity s prínosmi, ktoré nám z toho vyplývajú. Cieľom každého vzdelávacieho programu je dosiahnutie vyššej hodnoty prínosov než nákladov.

**Náklady súvisiace so vzdelávaním môžeme roztriediť do štyroch kategórií:**

1. **Náklady spojené s tvorbou, realizáciou vzdelávacieho programu** - výdaje spojené s úhradou lektorov a prednášajúcich, výdavky na didaktické pomôcky, priestory, atď.
2. **Fixné náklady oddelenia vzdelávania** – mzdy zamestnancov príslušného oddelenia, percento stálych nákladov (PC, telefóny, oddelenie údržby,...)
3. **Náklady spojené s účasťou zamestnancov na vzdelávacom programe** – náklady na zabezpečenie náhrady za zamestnanca v priebehu jeho účasti na vzdelávacom programe, náklady spojené s cestovným a ubytovaním zamestnanca apod.



- 4. Náklady spojené s transferom vzdelávania** – inštruktáž na pracovisku, koučovanie na pracovisku po ukončení vzdelávacej aktivity (Matulčíková, 2012).

### **3.4 Formy vzdelávania zamestnancov**

Formy vzdelávania môžeme označiť za relatívne stabilný súbor didakticko-organizačných opatrení, na základe ktorých prebieha vzdelávanie v ohraničenom časovom pásme a priestore. Jednotlivé formy vzdelávania môžu byť kombinované s rôznymi metódami. Podľa toho, akú veľkú aktivitu lektor požaduje po účastníkoch školenia, formy vzdelávania zamestnancov rozdeľujeme na (Barták, 2015):

- **monologické** sú založené na priamom vzťahu lektora a účastníka a viac-menej na jednosmernom toku informácií, a to zo strany lektora k účastníkovi, využívajú sa najmä pri vysvetľovaní nového učiva (prednáška, úvaha apod.),
- **dialogické** sú charakteristické dialógom medzi lektorom a účastníkom, prípadne priamou interakciou medzi účastníkmi vzdelávania, typickým príkladom je rozhovor,
- **skupinové, zložené a kombinované** sú využívané kvôli prínosu plynúceho zo spolupráce a synergických efektov, ktoré vznikajú kombináciou rôznych metód a foriem vzdelávania (diskusia, skupinová práca apod.).

### **3.5 Metódy vzdelávania**

Jedným z kritérií úspešného vzdelávacieho procesu je vhodná voľba metódy vzdelávania. Urban (2013) tvrdí, že jej účinnosť spočíva v dvoch požiadavkách. Prvá z nich je, čo najväčšie priblíženie problému alebo témy, ktorými sa vzdelávanie zaoberá, skutočnej povahe pracovných úloh. Vďaka tomu môžu pracovníci vidieť vo vzdelávacej aktivite zmysel a ich motivácia a schopnosť naučiť sa niečo nové je podstatne vyššia. Druhou požiadavkou je možnosť vyskúšať si novú metódu alebo postup v rámci tréningu. Človek sa najefektívnejšie učí na základe vlastných skúseností a niekedy ich získava formou pokus - omyl. Ved' nie nadarmo sa hovorí, že človek sa učí na vlastných chybách. Možnosť vyskúšať si metódu či postup ihneď a „na vlastnej koži“ zvyšuje chuť účastníkov aktívne sa podieľať na vzdelávacom programe, ale i ochotu sa ho zúčastniť v budúcnosti opätovne.

Odporúčame vzdelávacie programy organizovať v kratších intervaloch a častejšie. Nie je to len z dôvodu únavy alebo neschopnosti byť koncentrovaný dlhšiu dobu, ale i možnosti pracovníkov vyskúšať si nadobudnuté poznatky v praxi čo najskôr (Urban, 2013).

Metódy vzdelávania a rozvoja môžeme klasifikovať podľa niekoľkých kategórií. Niektoré sú vhodné pre zaškoľovanie nových pracovníkov, iné pre doškoľovanie a rozvoj stávajúcich. Niektoré sú používanéjšie u manuálnych pracovníkov, iné zase u manažérov a v administratíve. Ako uvádza Čopíková et al. (2015), jednou zo základných klasifikácií je členenie podľa miesta, v ktorom vzdelávací program prebieha. Z tohto hľadiska vzdelávacie metódy členíme na:

**Metódy vzdelávania a rozvoja na pracovisku (On the Job)** – do tejto skupiny sa zaraďujú metódy vzdelávania aplikované na konkrétnom pracovnom mieste, pri výkone každodenných pracovných úkonov. Patrí sem napríklad: koučovanie, rotácia práce, mentorovanie, inštruktáž apod.

**Metódy vzdelávania a rozvoja mimo pracovisko (Off the Job)** – zaraďujú sa sem všetky metódy vzdelávania prebiehajúce mimo priestorov organizácie. Môžu byť využívané napríklad vzdelávacie inštitúty, vývojové pracoviská, zvláštne vzdelávacie zariadenia (trenažéry, počítačové učebne,...). Príkladom je prednáška, seminár, workshop, demonštrovanie, Development Centre apod. (Čopíková et al., 2015).

### **3.5.1 Charakteristika metód**

Pre účely tejto bakalárskej práce si bližšie charakterizujeme metódy vzdelávania a uvedieme ich výhody a nevýhody (Koubek, 2015):

#### **Metódy zvyčajne aplikované na pracovisku**

- **Inštruktáž pri práci** je označovaná za jednu z najčastejšie používaných metód. Jej aplikácia je veľmi jednoduchá. Nadriadený alebo iný skúsený pracovník predvedie nováčikovi alebo menej skúsenému zamestnancovi pracovný postup, a ten si ho pozorovaním a následným vyskúšaním osvojí.

Výhody: rýchly zácvik, vytváranie pozitívneho vzťahu medzi spolupracovníkmi alebo pracovníkom a nadriadeným.

Nevýhody: využitie skôr u jednoduchších postupov, jedno rázové, krátkodobé pôsobenie.

- **Coaching** je zameraný skôr na dlhodobejšiu inštruktáž, pripomienkovanie a pravidelnú kontrolu zo strany nadriadeného alebo inštruktora. Jedná sa o neustále podnecovanie koučovaného k žiaducim výkonom práce a väčšej iniciatíve.

Výhody: spolupráca medzi inštruktorom a zamestnancom, lepšia komunikácia, poskytovanie priebežných informácií o hodnotení práce.

Nevýhody: tlak pracovných úloh, často hlučné a rušné prostredie.

- **Mentoring** je veľmi podobný coachingu, avšak iniciatíva sa očakáva zo strany vzdelávaného pracovníka. On sám si vyberá mentora, ktorý mu, pokiaľ súhlasí, poskytuje rady, usmerňuje ho, pomáha mu nie len s pracovnými úlohami ale i s jeho kariérou.

Výhody: neformálny vzťah mentora a pracovníka, iniciatíva zo strany zamestnanca.

Nevýhody: možnosť voľby nevhodného mentora, nie je odporúčaná pri kombinácii muž a žena.

- **Asistovanie** sa považuje za veľmi populárnu metódu vzdelávania. Vzdelávaný pracovník je pridelený skúsenému zamestnancovi, pomáha mu pri plnení úloh a učí sa od neho novým postupom. Metóda je využívaná najmä vtedy, keď si osvojenie pracovných schopností vyžaduje dlhšiu dobu. Pracovník má na úlohách čím ďalej, tým väčší podiel, až sa stáva celkom samostatný.

Výhody: dôraz na prax, systematické pôsobenie.

Nevýhody: prevzatie nie príliš vhodných postupov, inštrukcie len z jedného zdroja.

- **Pracovné porady** sú taktiež označované za jednu z najpoužívanějších vzdelávacích metód. Počas nich účastníci získavajú nielen informácie o oddelení/pracovisku, na ktorom pôsobia, ale sú oboznámení i s faktami prípadne problémami, ktoré sužujú celú organizáciu.

Výhody: zvyšovanie informovanosti, pocit významnosti jedinca v pracovnom kolektíve.

Nevýhody: náročné na výber vhodného času realizácie porád.

### **Metódy zvyčajne aplikované mimo pracoviska**

- **Prednáška** je zameraná na verbálne sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí.

Výhody: veľké množstvo informácií sprostredkované veľkej skupine účastníkov, rýchlosť prenosu informácií.

Nevýhody: jednostranný tok informácií bez spätnej väzby.

- **Demonštrovanie** je metóda, pri ktorej sa kladie dôraz na praktické využívanie znalostí a orientáciu na zručnosti. Spočíva v predvádzaní pracovných postupov, využívaní trenažérov, audiovizuálnej techniky, počítačov apod.

Výhody: bez rizika spôsobenia závažnejších škôd, prepojenie znalostí a zručností.

Nevýhody: rozdielne podmienky vo vzdelávacom zariadení a v reálu.

- **Brainstorming** je metóda využívaná v rámci prípadových štúdií založená na skupinovom výkone. Skupina zamestnancov predkladá návrhy riešenia problému a na záver prostredníctvom diskusie vyberajú optimálny návrh, prípadne kombináciu optimálnych návrhov.

Výhody: nové nápady, alternatívne prístupy, kreatívne myslenie.

Nevýhody: náročná na prípravu, požiadavky na moderátora.

- **Assessment centre** (tiež známa ako Development centre) je moderná a veľmi kladne hodnotená metóda využívaná nielen k vzdelávaniu pracovníkov, ale aj k ich prijímaniu. Skupina účastníkov prostredníctvom rôznych úloh, behaviorálnych rozhovorov, hrania rolí apod. dokazuje svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti.

Výhody: prekonávanie stresu, osvojovanie manažérskych zručností.

Nevýhody: vysoké náklady, náročnosť na prípravu.

- **E-learning** je metóda, ktorá je taktiež na vzostupe. S výhodou ju využívajú najmä organizácie s vlastnou internou sieťou. Vďaka počítačom máme k dispozícii množstvo schém, grafov, obrázkov, ale i testov, ktoré nám umožňujú priebežné hodnotenie vzdelávacieho procesu.

Výhody: časovo efektívna, prispôsobenie individuálnym potrebám.

Nevýhody: nutnosť vedieť pracovať s PC, vysoké náklady na zavedenie.

### 3.6 Faktory ovplyvňujúce úspešnosť vzdelávania a rozvoja

Urban (2013) zaraďuje medzi faktory, ovplyvňujúce výsledky vzdelávacích aktivít, nerušený priebeh vzdelávacieho programu a motiváciu účastníkov dosiahnuť očakávaných výsledkov.

## **Rušivé vplyvy**

Pred začiatkom vzdelávacieho programu je potrebné prebrať so zamestnancami zásady a pravidlá, ktoré je potrebné dodržiavať. Týkajú sa predovšetkým prítomnosti, dochvilnosti účastníkov a ich aktívnej účasti. Dodržovanie pravidiel môžeme kontrolovať prostredníctvom účasti personalistu alebo nadriadeného pracovníka. Pokiaľ po ukončení vzdelávacieho programu hrozí jeho účastníkom záplava čakajúcich úloh, je vhodné ich aspoň čiastočne delegovať na kolegov. U účastníkov školenia tak dosiahneme väčšiu koncentráciu a tým i lepší efekt vzdelávacieho programu pre organizáciu.

## **Motivácia a aktivita**

Motivácia je významným faktorom ovplyvňujúcim úspešnosť vzdelávacieho procesu. Je dôležité, aby účastník programu bol motivovaný pred jeho zahájením, v jeho priebehu i po jeho skončení. Jej zvýšenie pred začiatkom vzdelávacieho programu môžeme dosiahnuť pomocou zdôraznenia významu vzdelávacej aktivity nie len pre podnik a jeho rozvoj, ale i pre jednotlivca. Ďalším prvkom, ktorý môže zvýšiť motiváciu účastníka sú záverečné skúšky, prezentácie, či iné formy overovania novonadobudnutých znalostí alebo zručností. Pokiaľ majú účastníci školenia informáciu o záverečnom preskúšaní pred zahájením vzdelávacieho programu, ich pozornosť je väčšinou vyššia. Dôležité a i veľmi náročné je nestratiť pozornosť účastníkov v priebehu vzdelávacej aktivity. Odporúča sa vychádzať z priamych pracovných skúseností, ktoré môžu účastníci následne zaradiť do výkonu práce, pozitívom je i možnosť aktívnej účasti zamestnancov na vzdelávacom procese či zaradenie vhodných zábavných prvkov. Nemali by sme zabúdať na udržanie motivácie účastníkov vzdelávacieho programu po jeho ukončení. Prispiet' by k tomu mali rozhovory zamestnanca s nadriadeným slúžiace k zhrnutiu získaných poznatkov, zručností či podnetov, písomné zachytenie záverov a ich postúpenie ďalším pracovníkom a v neposlednej rade verejné prezentovanie nových postupov, ktoré chce v pracovnom procese používať. Bohužiaľ, málokedy sa aplikácia nových postupov zaobíde bez zásahu, resp. tlaku zo strany nadriadeného. Mnohokrát je tiež potrebné prispôbiť pracovisko novým postupom (Urban, 2013).

### **3.7 Prekážky vo vzdelávaní zamestnancov**

Barták (2015) vo svojej publikácii popisuje hlavné kategórie bariér, ktoré sa objavujú v procese predávanie poznatkov, postupov, skúseností účastníkovi vzdelávacieho programu. Sú to:

1. **Percepčné bariéry** vnímame ako prekážky, ktoré nám bránia vnímať podstatu problému, prípadne snahu vyhľadávať informácie potrebné k jeho vyriešeniu. Ako príklad môžeme uviesť situáciu, kedy si dospelý človek myslí, že už všetko vie a nemáme ho, čo nové naučiť.
2. **Kultúrne bariéry** predstavujú prispôsobenie sa pravidlám, zásadám či normám, ktorých dodržiavanie je v danej spoločnosti očakávané. Príkladom kultúrnych bariér sú tvrdenia, že fantazírovanie je mrhanie času alebo hravosť je len pre deti.
3. **Bariéry pracovného prostredia** ovplyvňujú nielen pracovný výkon zamestnanca, ale i úspešnosť vzdelávacieho programu. Nedostatočná spolupráca, ignorovanie, konzervativizmus i nedôverčivosť medzi kolegami považujeme za faktory negatívne ovplyvňujúce priebeh vzdelávania, a tým i jeho úspešnosť.
4. **Intelektuálne a výrazové bariéry** sú spôsobené nedostatočnou skutočnou alebo domnelou rozumovou výbavou, prípadne nesprávne zvolenou taktikou. Dôsledkom môže byť neprítomnosť spätnej väzby, zložitý syntax alebo nefungujúca komunikácia, tzn. jednoduché je vysvetľované zložito alebo konkrétna situácia abstraktne.
5. **Emocionálne bariéry** môžu byť charakterizované ako nemožnosť nespútaného myslenia, konania i komunikovania. Strach, že urobíme chybu, nedôvera v seba samého, odpor k zmenám a chaosu, toto všetko sú príklady emocionálnych bariér.

Tieto bariéry vzdelávania by sme nemali podceňovať, je dôležité sa ich snažiť odstraňovať alebo aspoň minimalizovať ich vplyv. Dospelí ľudia sú na rozdiel od detí orientovaní skôr na praktickú stránku života, a preto sa zaujímajú o to, aké pozitíva zo vzdelávacej aktivity vyplývajú priamo pre nich. Ako dôsledok vzdelávania často vyžadujú istý materiálny prínos, morálny efekt, prípadne iné benefity, ktoré prostredníctvom neho dosiahnu (Barták, 2015).

Niekedy býva najväčšou prekážkou vo vzdelávaní TOP manažment alebo vlastníci organizácie, ktorý nevidí vo vzdelávaní zmysel. Úlohou personalistky je presvedčiť ich o potrebe realizácie vzdelávacích aktivít na základe podložených argumentov. Tými môžu byť preukázanie prínosov vzdelávacích aktivít pre jednotlivých zamestnancov i celú spoločnosť alebo prezentovanie už dosiahnutých výsledkov a prínosov vďaka vzdelávaniu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 3.8 Účastníci vzdelávacieho procesu a rozvoja zamestnancov

Na vzdelávacom procese sa väčšinou podieľa päť účastníkov, a to majiteľ organizácie, líniový manažér, zamestnanec, lektor a zamestnanec poverený prípravou vzdelávacieho programu. V menších organizáciách môže nastať situácia, že tri role účastníkov vzdelávania splynú do jednej osoby – majiteľ organizácie, TOP manažér a manažér vzdelávania a rozvoja.

#### Charakteristika jednotlivých rolí:

- **Majiteľ organizácie** nesie zodpovednosť za vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov, schvaľuje náklady vynakladané na oblasť vzdelávania a rozvoja, vyžaduje predloženie záverečnej správy o efektivite vzdelávacieho programu apod.
- **Línioví manažéri** majú za úlohu identifikovať oblasti, na ktoré je potrebné sa v rámci vzdelávacích aktivít zamerať. Nielen, že vyberajú účastníkov vzdelávacích programov, ale sa ich i sami zúčastňujú, pomáhajú s aplikáciou novonadobudnutých poznatkov v praxi a tiež môžu pôsobiť ako interní lektori.
- **Personalisti** sa aktívne podieľajú na príprave a realizácii vzdelávacích programov. Medzi ich úlohy patrí príprava plánov vzdelávania a ich zladenie so stratégiou organizácie a jej cieľmi, hospodárenie s rozpočtom určeným na financovanie vzdelávacích potrieb, spolupráca nie len s líniovým manažmentom, ale i externými školiteľmi apod.
- **Lektori** pripravujú a vedú školenia na základe identifikovaných potrieb vzdelávania, komunikujú s manažmentom organizácie ohľadom obsahu, metód školenia či cieľov, taktiež majú podiel na vyhodnocovaní úspešnosti a efektivity vzdelávacej akcie. Ako uvádza Matulčíková (2012) vo svojej publikácii, úspešnosť vzdelávacieho programu je podmienená lektorovou profesionalitou, ktorá pozostáva z odborných vedomostí, praktických skúseností, znalostí metodiky, komunikačných schopností a záujmu vzdelávať druhých.
- **Zamestnanci** spolupracujú s líniovým manažmentom, prípadne personalistom pri identifikácii vzdelávacích potrieb, aktívne sa zúčastňujú programov vzdelávania a následne sa podieľajú i na vyhodnocovaní ich efektívnosti. Ďalšou a zároveň veľmi dôležitou úlohou je aplikácia získaných znalostí,

zručností do praxe či účasť na príprave školenia (Čopíková et al., 2015; Matulčíková, 2012).

### 3.9 Trendy vo vzdelávaní a rozvoji pracovníkov

Žijeme vo svete, ktorý sa neustále mení a prirodzene, zmeny nastávajú i v tom, ako vnímame rozvoj ľudí. Často sa stáva, že medzi zamestnancami veľkých firiem a ich kolegami či nadriadenými chýba osobný kontakt a celková komunikácia prebieha prostredníctvom informačných technológií. Každý jeden krok zamestnanca je kontrolovaný, podstatný je dosahovaný výkon a tlak, ktorý je naňho vyvíjaný je čím ďalej väčší. To všetko sa prejavuje v motivácii pracovníka, jeho prístupu k jednotlivým formám rozvoja a obsahu rozvojových aktivít. Koubek (2014) zastáva názor, že budúcnosť rozvoja ľudí vo firmách sa bude niesť v nasledujúcich trendoch:

- **Od učenia zručností k vytvoreniu riešenia** – nie je podstatné učiť sa zásady komunikácie s kolegami, ale nájsť skutočné riešenie každodennej komunikácie, pretože osobná interakcia tvorí, na rozdiel od tej elektronickej, len veľmi malý podiel na celkovej komunikácii.
- **Elektronizácie a virtualizácie** – elektronizácia nie je už len súčasťou nášho osobného a pracovného života, ale postupne sa elektronizuje i rozvoj ľudí. I napriek tomu, že pojem e-learning je relatívne mladý, jeho popularita neustále narastá.
- **Dôraz na individuálnu iniciatívu každého** – zamestnanec by mal byť sám zodpovedný za svoj rozvoj. S narastajúcou špecializáciou a individualizáciou nemôžeme očakávať, že rozhodovať o rozvoji zamestnanca bude niekto iný než on sám. Čím viac je v organizáciách populárnejšie, že zamestnanec dostane vopred pripravený rozpočet určený na vzdelávanie a rozvoj a on sám rozhodne ako ho využije.
- **Od plošnosti k výberovosti a ústup od katalógových kurzov** – znižovanie rozpočtov určených na rozvoj a vzdelávanie pracovníkov má za následok, že firmy tieto prostriedky nevenujú všetkým, ale len vybraným pracovníkom. I z tohto dôvodu sa uplatnenie katalógových kurzov stáva náročnejšie.
- **Dôraz na skúsenosť miesto znalosti** – organizované vzdelávanie sa dnes nepokladá za tak dôležitý zdroj rozvoja ako skúsenosti.



- **Od tréningu k facilitácii** – tento tréning nie je založený na roli experta, ktorý učí neskúsených účastníkov vzdelávacieho programu. V tomto prípade sa skôr uplatňuje opačný prístup – neexpertný. Skupina po vedení facilitátora hľadá riešenie určitého problému, a to sa potom snaží uplatniť v praxi (Koubek, 2014).

## **4 Charakteristika organizace**

### **4.1 Svetová skupina Skanska**

Spoločnosť Skanska je akciovou spoločnosťou a štvrtou najväčšou korporáciou sveta poskytujúcou služby v oblasti stavebníctva a projektového developmentu. Jej vznik sa datuje do roku 1887 s názvom AB Skanska Cementgjuteriet, ktorej hlavný predmet podnikateľskej činnosti bola výroba betónových dekoračných dielcov. Manažmentu sa postupne podarilo expandovať na zahraničné trhy a vybudovať zo spoločnosti svetový koncern. Názov Skanska sa začal používať až od roku 1984.

Spoločnosť je tvorená skupinou firiem, na vrchole ktorých je Skanska AB so sídlom v hlavnom meste Švédska - Štokholme.

#### **4.1.1 História spoločnosti**

Spoločnosť bola založená v roku 1887 pod názvom AB Skanska Cementgjuteriet. Po desiatich rokoch podnikateľskej činnosti sa manažmentu podarilo získať prvú zahraničnú zákazku (vo Veľkej Británii) a v roku 1902 bola otvorená prvá zahraničná pobočka. V roku 1965 prebehol zápis na burze v Štokholme a behom roku 1984 vedenie uskutočnilo zmenu názvu na Skanska.

#### **4.1.2 Skanska na Slovensku a v Českej republike**

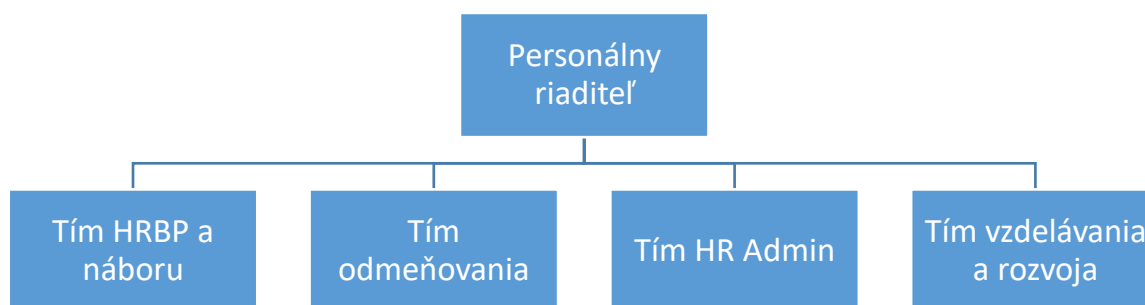
V Českej republike je z hľadiska organizačnej štruktúry Skanska a. s. rozdelená do siedmych divízií, príkladom je napríklad Divízia Pozemné stavitel'stvo západ, Divízia Pozemné stavitel'stvo východ, Divízia cestné stavitel'stvo alebo Divízia železničné stavitel'stvo.

Korporácie Skanska SK, a.s. je dcérskou spoločnosťou českej Skanska a.s. a na území Slovenskej republiky sa jej činnosť datuje od roku 1999. Organizácia je rozčlenená do piatich závodov, ktoré pokrývajú všetky segmenty stavebníctva, a to napr. Závod Pozemné Stavitel'stvo SK; Závod Cesty, mosty SK alebo Závod Tunely a ekologické stavby SK. Tieto závody a oblasti sú metodicky a funkčne začlenené do príslušných divízií materskej spoločnosti Skanska, a.s. Organizačná štruktúra Skansky CZ a Skansky SK je zobrazená v prílohe č. 1.

## 4.2 Oddelenie HR

Tím oddelenie HR na čele s personálnym riaditeľom sa zaoberá získavaním a výberom zamestnancov, odmeňovaním, mzdami, informačnými systémami a samozrejme vzdelávaním a rozvojom pracovníkov. Organizačnú štruktúru môžeme vidieť na nasledujúce schéme.

Obr. 4.1 Organizačná štruktúra oddelenia HR



Zdroj: vnútropodnikové materiály - vlastné spracovanie

**Tím HRBP a náboru** – zaoberá sa riadením HR Business partnerov, externou i internou komunikáciou HR aktivít, aktivitami spojenými s náborom nových zamestnancov, spolupracuje s odborovými organizáciami.

**Tím odmeňovania** – zodpovedá za kompletnú metodiku odmeňovania zamestnancov a benefity.

**Tím HR Admin** – má na starosti spracovávanie mzdy, vybavovanie personálnej administratívy, zaistiťovanie zákonných školení a lekárske prehliadky, je zodpovedný za HR informačné systémy a procesy.

**Tím vzdelávania a rozvoja** – vytvára a zodpovedá za kompletnú metodiku rozvoja a vzdelávania zamestnancov.

## **5 Popis a analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V nasledujúcej kapitole si popíšeme systém vzdelávania zamestnancov, priblížime si jednotlivé kategórie vzdelávania a uvedieme si pár príkladov vzdelávacích programov, ktoré majú možnosť zamestnanci spoločnosti Skanska SK využívať. Následne prevedieme dotazníkové šetrenie zamerané na skupinu TH pracovníkov a jeho výsledky podrobíme analýze.

Manažment spoločnosti Skanska SK si uvedomuje dôležitosť vzdelávania a rozvoja pracovníkov a venuje mu patričnú pozornosť. Cieľom vedenia spoločnosti a zamestnancov oddelenia pre vzdelávanie a rozvoj je zaistiť súlad medzi požadovanou a reálnou kvalifikáciou zamestnancov, ktorá je nevyhnutná pre úspešné dosiahnutie cieľov stanovených vedením spoločnosti.

### **5.1 Riadenie vzdelávacieho procesu**

Spoločnosť Skanska SK je dcérskou spoločnosťou Skanska CZ, a preto je jej proces vzdelávania a rozvoja riadený centrálou v Prahe.

Na Slovensku je oddelenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov zastrešované len dvoma zamestnankyňami. Tie sa zaoberajú školeniami, ktoré sú povinné zo zákona ako napríklad BOZP, PO a iné odborné školenia potrebné k výkonu práce.

### **5.2 Proces vzdelávania zamestnancov v spoločnosti Skanska**

Tak ako bolo popísané v teoretickej časti tejto bakalárskej práce i v spoločnosti Skanska je proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov charakteristický štyrmi fázami: identifikácia potreby vzdelávania, plánovanie, realizácia a následné vyhodnocovanie.

#### **5.2.1 Identifikácia potrieb vzdelávania**

K identifikácii potrieb vzdelávania pracovníkov je využívaná analýza potrieb na troch úrovniach jednotlivec – tím – organizácia. Následne je vzdelávací proces detailne upravovaný a prispôsobený úlohe, ktorú zamestnanec v organizácii zohráva.

**Jedná sa o rolu:**

- manažér
- TH pracovník
- robotník

- špecialista, atď.

Potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov sú identifikované napr. na základe hodnotenia pracovného výkonu zamestnanca. Hodnotenie výkonu zamestnanca prebieha jedenkrát ročne elektronickou formou (prostredníctvom podnikového systému a v rámci celej spoločnosti). Vďaka týmto výstupom je možné identifikovať predovšetkým off-the-job rozvojové a vzdelávacie aktivity. Taktiež je k identifikácii potrieb vzdelávania zamestnancov využívaná 360° spätná väzba, ktorá je realizovaná jedenkrát za dva roky alebo rozhovor medzi zamestnancom a nadriadeným.

### **5.2.2 Plánovanie vzdelávania a rozvoja**

Každý zamestnanec spoločnosti si nastavuje ročný plán vzdelávania a rozvoja spolu so svojím nadriadeným v rámci procesu hodnotenia výkonu práce. Všetko je teda v rukách zamestnanca a manažéra. Časovo sa teda jednotlivé plány líšia, a to od niekoľkých minút až po niekoľko dní. Záleží na tom ako detailne je rozvoj zamestnanca naplánovaný. Následne sú informácie spracovávané centrálnym oddelením vzdelávania a rozvoja, ktorého zamestnanci organizujú jednotlivé vzdelávacie aktivity. Od ročných vzdelávacích plánov zamestnancov je teda odvíjaný i počet účastníkov jednotlivých vzdelávacích programov.

Oddelenie vzdelávania a rozvoja plánuje vzdelávacie aktivity vždy na začiatku roku, tzn. po uzatvorení hodnotenia výkonu zamestnanca a nastavení plánu osobného rozvoja. Konkrétny plán vzdelávania a rozvoja zamestnanca je teda známy väčšinou až na konci marca.

### **5.2.3 Realizácia vzdelávacích aktivít**

Vedenie spoločnosti preferuje interných lektorov predovšetkým na odborné témy, príkladom je školenie BOZP a PO, ktoré prebiehajú pod vedením bezpečnostných technikov. Ostatné vzdelávacie aktivity sú riadené pod taktovkou externých školiteľov, hovoríme napríklad o školeniach zamerané na kvalitu dodávateľa, skúsenosti zo stavebného odvetvia, náklady, referencie na trhu, ale i osobné skúsenosti.

Kategória zamestnancov, ktorí sa majú zúčastniť vzdelávacieho programu, je vyberaná na základe role, ktorú pracovník v spoločnosti zastáva, špecializácie a úrovne znalostí, ktoré zamestnanci potrebujú nadobudnúť. Manažment spoločnosti Skanska podporuje model učenia 70:20:10. Znamená to, že vedenie spoločnosti chce, aby sa ich zamestnanci rozvíjali predovšetkým na základe učenia zo skúsenosti alebo od svojich kolegov. Avšak tento spôsob

vzdelávania nie je centrálné organizovaný oddelením v Prahe, výnimkou sú len stáže v iných divíziách alebo spoločnostiach Skanska vo svete.

#### **5.2.4 Vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít**

Poslednou fázou vzdelávacieho procesu je vyhodnocovanie vzdelávacej aktivity, pri ktorej podstatnú úlohu zohráva zručnosť, ktorá bola nadobudnutá. U odborných zručností ale pri jazykovej výučbe je využívaný pretest a retest, u mäkkých zručností vyhodnocovanie prebieha prostredníctvom dotazníkov spokojnosti zamestnancov so vzdelávacím programom. Hodnotiaci dotazník nájdeme ako prílohu č. 2. Prípadne je v spoločnosti využívaná neformálna spätná väzba od manažéra, či zamestnanec uplatnil získané znalosti v praxi.

Manažment spoločnosti si uvedomuje, že pokiaľ chce zvyšovať efektivitu vzdelávacích aktivít, je dôležité zisťovať spätnú väzbu od zamestnancov. Spokojnosť účastníkov vzdelávacieho programu je pravidelne meraná pomocou dotazníkov, a v prípade, že je vzdelávanie organizované pre tím alebo manažéra, spätná väzba je získavaná osobne.

Oddelenie pre vzdelávanie a rozvoj dbá na to, aby sa nejednalo len o zisťovanie spätnej väzby od účastníkov školenia, ale aby na jej základe boli následne prijaté i opatrenia na zvyšovanie efektivity vzdelávania. Väčšina zmien vyplývajúcich zo získavanej spätnej väzby sa týka len ľahkej úpravy obsahu. Spočíva napríklad v kladení väčšieho dôrazu na príklady z praxe, nacvičovanie zručností priamo v učebni, optimalizácia času (napr. potreba skrátenia) apod.

### **5.3 Motivácia zamestnancov vzdelávať sa**

Vedenie spoločnosti Skanska zastáva názor, že celoživotné vzdelávanie je zodpovednosťou predovšetkým každého jedinca individuálne, a preto sa zamestnanci oddelenia pre vzdelávanie a rozvoj snažia vytvárať ponuku takých vzdelávacích programov, o ktoré zamestnanci budú prejavovať záujem a vlastnú iniciatívu zúčastniť sa školenia.

U zákonných a teda povinných školení sa dbá na to, aby sa zamestnanci školení zúčastňovali pravidelne. Pokiaľ by nastala situácia, že zamestnanec nemá záujem sa zúčastňovať ani povinných školení, zasiahne priamo nadriadený pracovník, ktorý sa bude snažiť vysvetliť potrebu daného školenia a poukázať na jeho dôležitosť, resp. prínos. Ak by sa i naďalej zamestnanec nechcel zúčastňovať zákonných školení sú vyhovené disciplinárne dôsledky. Bez požadovanej kvalifikácie danej zákonom totiž zamestnanec nemôže vykonávať danú pracovnú činnosť.

## **5.4 Využívané metódy vzdelávania v spoločnosti**

Výber vzdelávacej metódy sa odvíja od zručnosti, vedomosti, znalosti, ktorú má zamestnanec nadobudnúť.

**Najčastejšie využívané formy rozvoja sú:**

- zapojenie do medzinárodného projektu,
- stáž v iných organizáciách,
- inštruktáž v prípade odborných zručností,
- interaktívne workshopy,
- manažérske hry,
- prednášky (len na vybrané témy, najčastejšie zmeny v legislatíve apod.),
- učenie on-line (zahrňuje využívanie systém MOODLE, videotréning, školenie na diaľku s využitím skype, audio knihy,...).

## **5.5 Vzdelávacie programy**

Manažment spoločnosti Skanska SK a pracovníci oddelenia pre vzdelávanie a rozvoj ponúkajú svojim zamestnancom v priebehu roku niekoľko kurzov, o ktorých informuje nie len intranet, ale i nadriadený alebo HR Business partner. Prihlásiť sa môžu cez webovú aplikáciu.

**Vzdelávacie programy sa v spoločnosti klasifikujú do nasledujúcich kategórií:**

### **Zákonné školenia**

Do tejto skupiny vedenie nezačleňuje len zákonné školenia, ale i školenia vyplývajúce z interných predpisov. Školenia sú organizované a prebiehajú na základe všeobecne záväzných predpisov a zabezpečuje ich osoba, ktorá je zodpovedná za vzdelávanie pre príslušný závod. Jedná sa napríklad o školenie vodičov, zvaračov apod.

### **Odborná príprava**

V tejto skupine sú zahrnuté semináre, odborné školenia, konferencie, ale taktiež i štúdium vzťahujúce sa k rôznym profesijným skupinám zamestnancov a výkonu ich pracovnej činnosti. Príkladom môže byť napríklad príprava k odbornej spôsobilosti stavebných technikov a inžinierov, riadenie kvality, legislatívne školenia atď.

## **Jazykové vzdelávanie**

Spoločnosť Skanska je nadnárodnou spoločnosťou operujúcou na medzinárodných trhoch, a preto si jej management dobre uvedomuje, aké sú jazykové znalosti dôležité. Zamestnanci, ktorí využívajú cudzí jazyk k výkonu práce alebo sa chystajú na projekt do zahraničia, majú možnosť využiť jazykové kurzy, na ktorých financovaní sa zamestnávateľ podieľa 50 %.

## **Rozvojové a manažérske vzdelávanie**

Do tejto kategórie zahrňujeme napríklad vzdelávací program Oco Skanska Akademie. Jedná sa o jeden z lokálnych vzdelávacích programov, ktorého cieľom je podporiť interných obchodníkov v regiónoch v ich úspešnosti získavať nové zákazky. Má za cieľ predovšetkým podporiť ich rozvoj v oblasti obchodných zručností, riadení zmeny a leadershipu.

## **Medzinárodné rozvojové programy**

Táto skupina programov je určená pre zamestnancov, ktorí chcú získať pracovné skúsenosti v zahraničí.

### **Skanska Unlimited**

Globálny výmenný program, ktorého sa avšak môže zúčastniť len 25 ľudí zo všetkých obchodných jednotiek spoločnosti. Zamestnanci dostanú možnosť poznať nové pracovné prostredie, kultúru a ľudí, ale najmä získať cenné pracovné skúsenosti.

### **Skanska Stretch**

Medzinárodný program určený pre pracovníkov s vysokým potenciálom, pracujúci v spoločnosti 2-6 rokov, a ktorí sú pripravení niešť zodpovednosť za svoj tím a jeho výsledky, dokážu ho motivovať a byť nielen vedúcim, ale i lídrom. Zamestnanci by si mali rozširovať a prehĺbovať manažérske znalosti a schopnosti. Jeho výstupom by malo byť vytvorenie medzinárodnej siete zameranej na zdieľanie znalostí a rozvoja podnikania.

## **Spolupráca so školami**

Manažment spoločnosti neponúka možnosti vzdelávania len zamestnancom, ale i študentom. Podľa nich sú študenti našou budúcnosťou a verí, že spolupráca škôl a spoločnosti môže byť prínosná pre obe strany.



Cieľom spoločnosti je totiž zotrvať na pozícií lídra trhu a získať vedúce postavenie v oblasti ekologickej výstavby je možné len s tímom vysokokvalifikovaných a motivovaných zamestnancov. Z tohto dôvodu sa vedenie rozhodlo dať mladým ľuďom možnosť rozšíriť svoje znalosti, zručnosti a skúsenosti formou stáže, exkurzie na stavbách alebo ako ambassador na svojej univerzite.

## **5.6 Účasť na vzdelávacích aktivitách**

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov na Slovensku je riadený centrálou sídliacou v Prahe, a preto sú v nasledujúcich štatistikách zahrnutí nielen zamestnanci pôsobiaci na Slovensku, ale i v Českej republike. Štatistiky sú zamerané len na THP, keďže oni budú cieľovou skupinou dotazníkového šetrenia v rámci tejto bakalárskej práce. Ich celkový počet za rok 2016 je 1987 osôb. Grafické rozdelení je zobrazené v grafe 5.1.

### **Dáta za rok 2016**

#### **Jazykové kurzy**

Z celkového počtu THP sa kurzov zúčastnilo 252 osôb, čo predstavuje 12,68 %.

#### **Zákonné školenia**

Vedenie spoločnosti si uvedomuje dôležitosť školení povinných zo zákona (v našom prípade máme na mysli BOZP a PO), čo dokazuje to, že sa aspoň jedného z nich v tomto roku zúčastnilo všetkých 1987 zamestnancov (100%).

#### **Odborné školenia**

V tejto skupine sú zahrnuté všetky odborné školenia, ktoré súvisia s danou oblasťou pôsobenia zamestnanca. V uplynulom roku sa aspoň jedného odborného školenia zúčastnil každý THP (100 %).

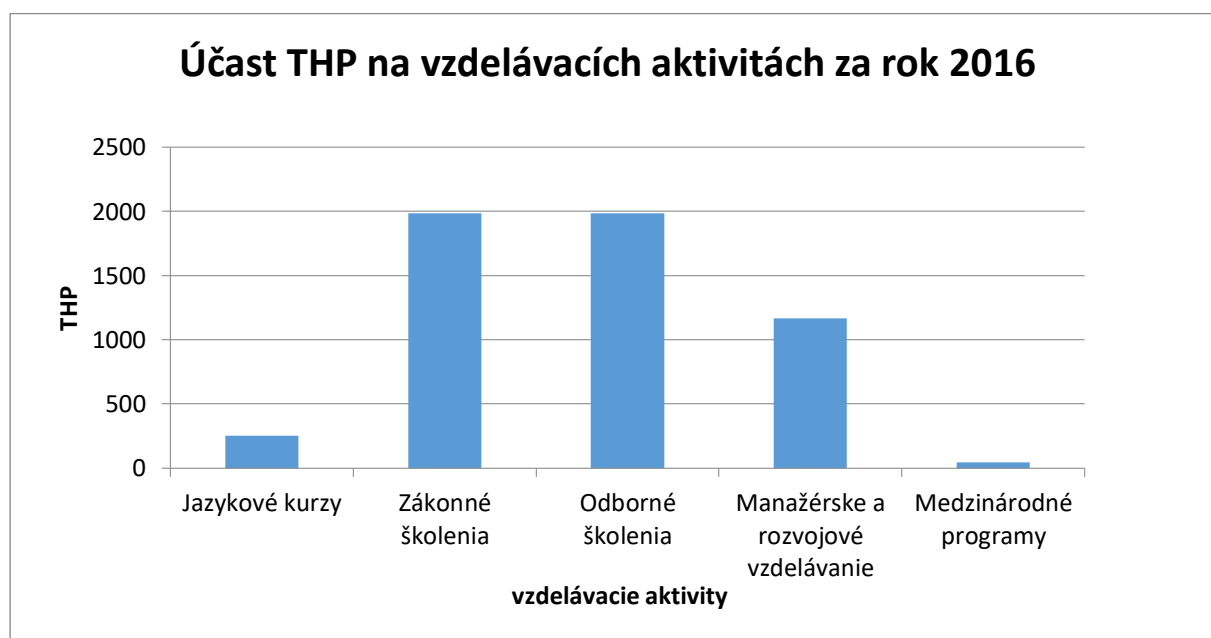
#### **Manažérske a rozvojové vzdelávanie**

Tohto druhu vzdelávania sa v uplynulom roku zúčastnilo 1 165 osôb (započítané sú všetky vzdelávacie aktivity zamerané na mäkké zručnosti). Toto číslo predstavuje 58,63 %.

#### **Medzinárodné programy**

Počet osôb, ktoré sa zúčastnili tohto druhu vzdelávacieho programu, je 45, tj. 2,26 %.

Graf 5.1 Účasť THP na vzdelávacích aktivitách za rok 2016



Zdroj: vlastné spracovanie na základe vnútropodnikových údajov

## 5.7 Analýza systému vzdelávania a rozvoja v spoločnosti

V rámci získania ďalších informácií o súčasnom stave vzdelávania v organizácii Skanska a.s. bude vykonané dotazníkové šetrenie. Jeho cieľom bude zistenie postojov zamestnancov k vzdelávaniu v organizácii, spokojnosť s lektormi či používanými metódami vzdelávania apod. Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia a ich analýzy budú navrhnuté odporúčania pre spoločnosť Skanska a.s. na zlepšenie systému vzdelávania.

### 5.7.1 Metodológia dotazníkového šetrenia

Dotazník obsahuje celkom 26 otázok, z toho štyri otázky sú identifikačné a dvadsaťdva otázok je zameraných na problematiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Boli použité najmä uzatvorené otázky s možnosťou jednej a viacnásobných odpovedí, taktiež polouzavreté otázky či otvorené otázky a hodnotenie na škále jedna až päť. Najskôr bola pre jeho distribúciu zvolená len elektronická forma, pretože zamestnanci spoločnosti pôsobia vo viacerých mestách Slovenska, takže osobná distribúcia bola považovaná za časovo hodne náročnú. Avšak z 50 rozposlaných dotazníkov sa vrátilo len 14, čo predstavuje návratnosť 28 %. Kvôli ich nízkej návratnosti bolo uskutočnené druhé kolo, ale tentokrát v papierovej podobe, a to konkrétne THP pracujúcim aktuálne na projekte Budimír-Bidovce. Z dvadsiatich dotazníkov zamestnanci vyplnili 16 a návratnosť je teda 80 %. Spolu s dotazníkmi vyplnenými elektronickou formou činí celkový počet vyplnených dotazníkov 30 a celková

návratnosť je teda 42,86 %. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnili len THP pracujúci momentálne na Slovensku.

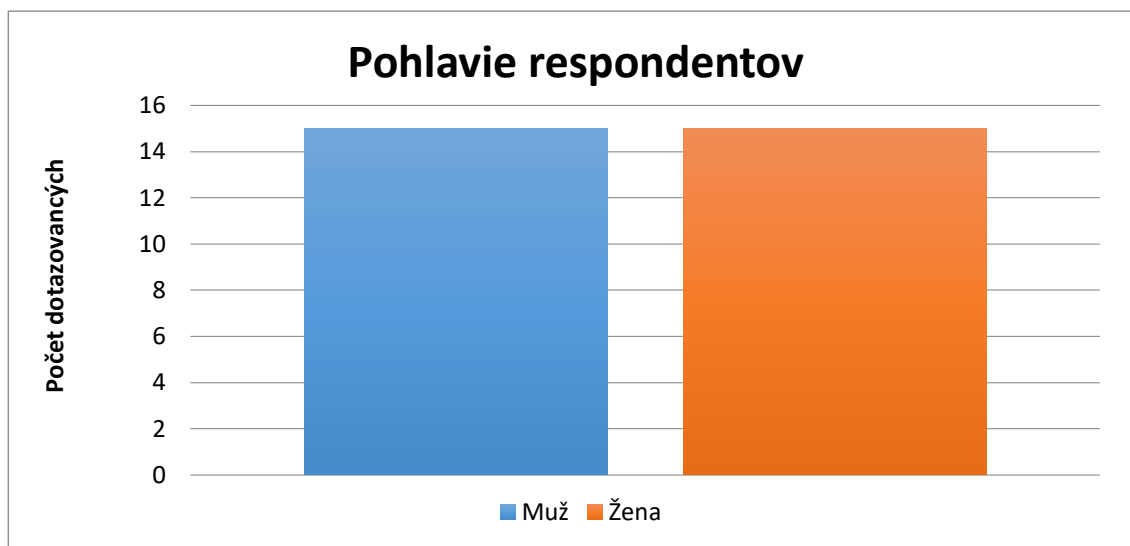
### 5.7.2 Výsledky dotazníkového šetrenia

Ako bolo uvedené v predchádzajúcom texte, celkom bolo vyplnených 30 dotazníkov, z toho prvé štyri otázky boli identifikačné. Týkali sa pohlavia, veku, dosiahnutého vzdelania a zaradenia pracovníka v spoločnosti. Na základe týchto identifikačných znakov sú výsledky nasledujúcich 22 otázok zobrazené v podobe kontingenčných tabuliek, príloha 4.

#### Otázka č. 1 – „Aké je Vaše pohlavie?“

Prvá identifikačná otázka bola zameraná na zistenie pohlavia respondentov. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo celkovo 30 THP pôsobiach na Slovensku, z toho 15 žien (50 %) a 15 mužov (50 %). Grafické zobrazenie nájdeme v grafe 5.2.

Graf 5.2 Pohlavie respondentov

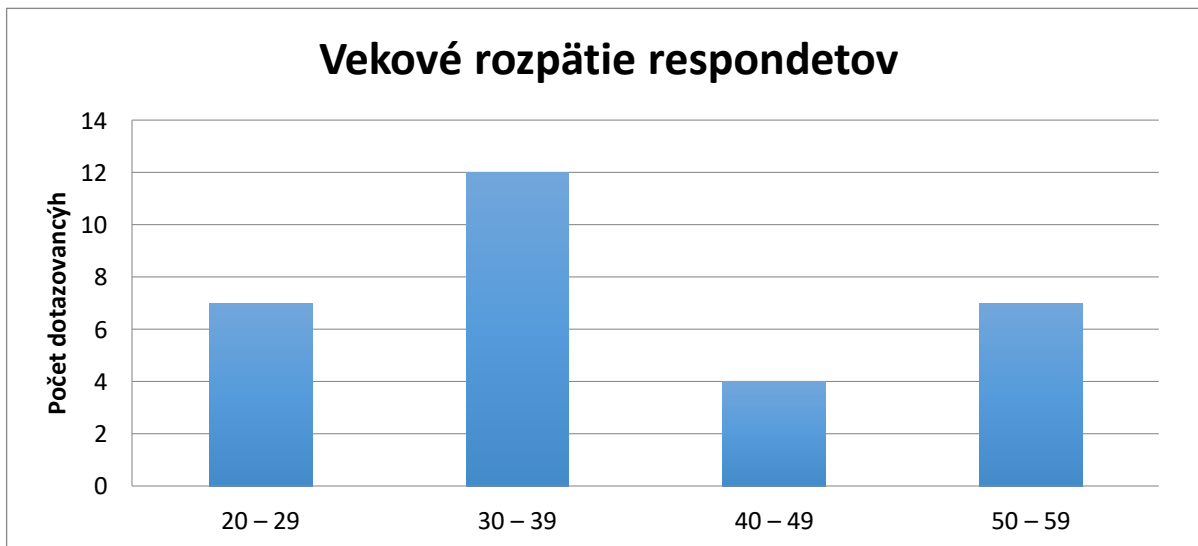


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 2 – „Aký je Váš vek?“

Ďalšou identifikačnou otázkou bol vek zamestnancov, pričom žiaden z opýtaných THP nebol mladší než 20 rokov a starší ako 60 rokov. Z grafu 5.3 vidíme, že veková štruktúra vybranej vzorky je pestrá, ale najväčšie zastúpenie mali THP v rozmedzí 30-39 rokov, jedná sa o 12 zamestnancov, čo predstavuje 40 % z celkovej vzorky. Respondentov medzi 20-29 rokom bolo 7 (23,3 %), medzi 40-49 rokov sa zaradili 4 THP (13,3 %) a do vekového rozpätia 50-59 rokov spadali siedmi zamestnanci (23,3 %).

Graf 5.3 Veková štruktúra respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 3 – „Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?“

Ako môžeme vidieť v grafe 5.4, všetci opýtaní majú ukončené minimálne stredoškolské vzdelanie s maturitou a väčšina dokonca i vysokoškolské, konkrétne 22 respondentov, čo predstavuje 73,3 % z celkového počtu opýtaných. Strednú odbornú školu s maturitou ukončilo 6 respondentov (20 %), gymnázium ako najvyššie dosiahnuté vzdelanie absolvoval 1 opýtaný (3,33 %) a vyššiu odbornú školu ukončil taktiež jeden oslovený (3,33 %).

Graf 5.4 Dosiahnuté vzdelanie respondentov

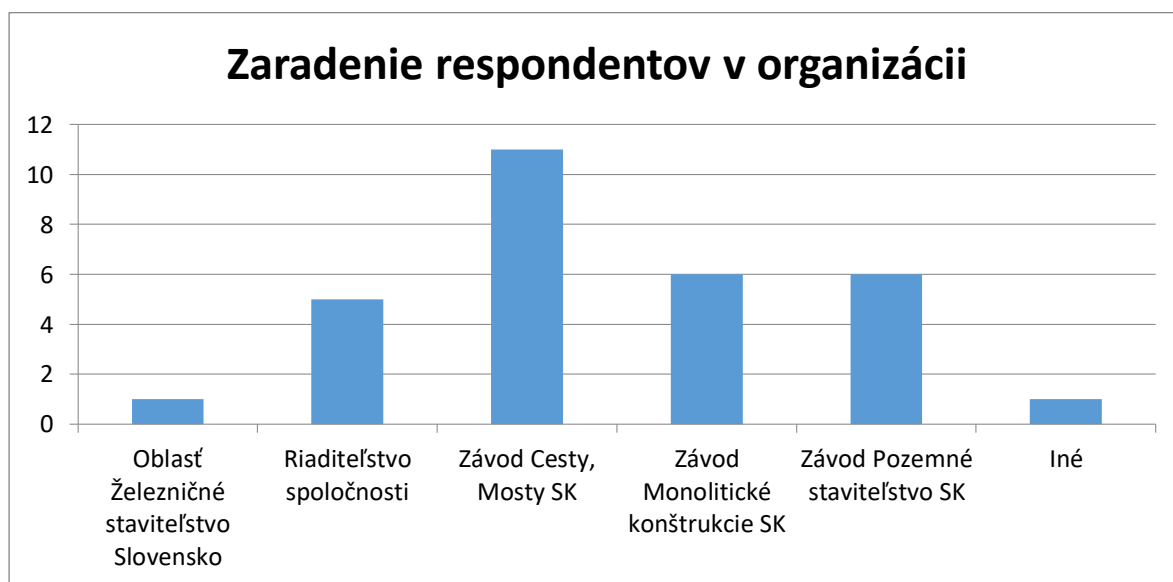


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 4 – „Pod aký závod spadáte?“

Organizačná štruktúra spoločnosti je zložitejšia, čo sa dalo predpokladať, keďže sa jedná o nadnárodnú korporáciu. Zamestnanci sú rozdelení medzi jednotlivé závody, prípadne riaditeľstvo spoločnosti, avšak niektorí pracovníci nespádajú ani pod jednu z uvedených možností, a teda sú súčasťou jedného z oddelení, napr. IT. Z grafu 5. 5 vyplýva, že najviac respondentov bolo zo Závodu Cesty, Mosty SK, celkovo 11 opýtaných (36,67 %). Ďalej šesť respondentov spadalo pod Závod Pozemné stavitel'stvo SK (20 %), päť opýtaných bolo z Riaditeľ'stva spoločnosti (16,67 %) a šesť patrilo pod Závod Monolitické SK (20 %). Najmenšie zastúpenie, a to jeden respondent (3,33 % z celkového vzorku) mal Závod Železničné stavitel'stvo Slovensko, a iné. Práve možnosť „iné“ bola určená pre THP, ktorý nespádajú ani pod jednu z vyššie uvedených možností. Pracovník, ktorý zvolil možnosť „iné“ spadol v našom prípade pod oddelenie IT.

Graf 5.5 Zaradenie respondentov v organizácii

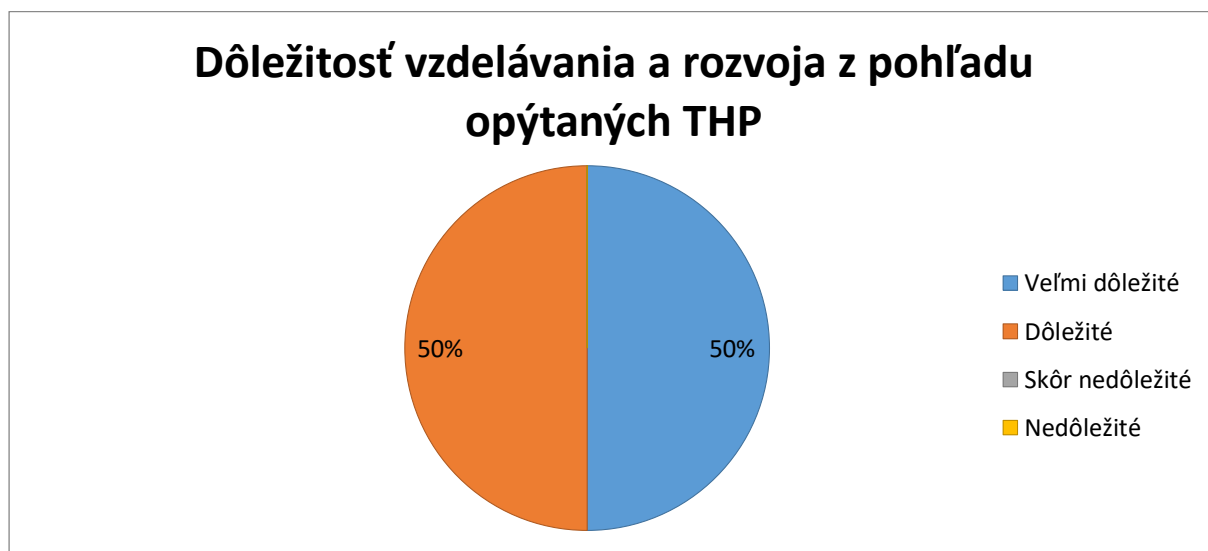


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 5 – „Vzdelávanie a rozvoj považujete za“

Otázka bola zameraná na zistenie dôležitosti vzdelávania a rozvoja z pohľadu THP. Z grafu 5.6 vyplýva, že všetci respondenti považujú vzdelávanie za dôležité, pretože ani jeden z nich si totiž nezvolil možnosť „skôr nedôležité“ alebo „nedôležité“. Vzdelávanie považuje za veľmi dôležité 15 opýtaných (50 %), možnosť „dôležité“ si vybralo taktiež 15 respondentov (50 %).

Graf 5.6 Dôležitosť vzdelávania a rozvoja z pohľadu opýtaných THP



Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 6 – „Máte možnosť rozvíjať sa a zvyšovať úroveň svojich znalostí a zručností v spoločnosti Skanska?“**

Odpovede respondentov sú rôznorodé, čo môžeme vidieť i v grafe 5.7. Najčastejšie volili odpoveď skôr áno, a to až v 15 prípadoch (50 %). Možnosť áno si zvolilo 12 opýtaných (40 %). Dvaja oslovení zvolili odpoveď skôr nie (7 %) a možnosť nie si zvolil iba 1 THP (3 %).

Graf 5.7 Možnosť rozvíjať sa v spoločnosti z pohľadu respondentov

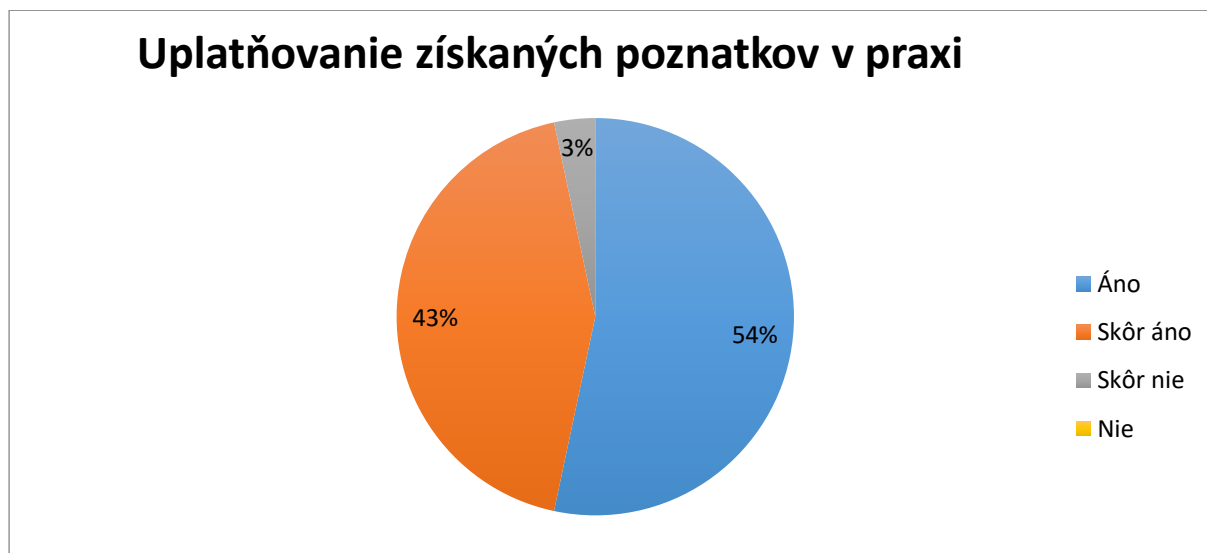


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 7 – „Uplatňujete získané poznatky pri výkone Vašej práce?“

Väčšina opýtaných zastáva názor, že získané poznatky má možnosť uplatniť i v praxi. V našom prípade 16 respondentov odpovedalo áno (54 %). Odpoveď skôr áno zvolilo 13 oslovených (43 %). Možnosť skôr nie označil iba jeden THP (3 %) a odpoveď nie si nebral žiaden respondent. Odpovede sú graficky znázornené v grafe 5.8.

Graf 5.8 Aplikácia získaných poznatkov v praxi

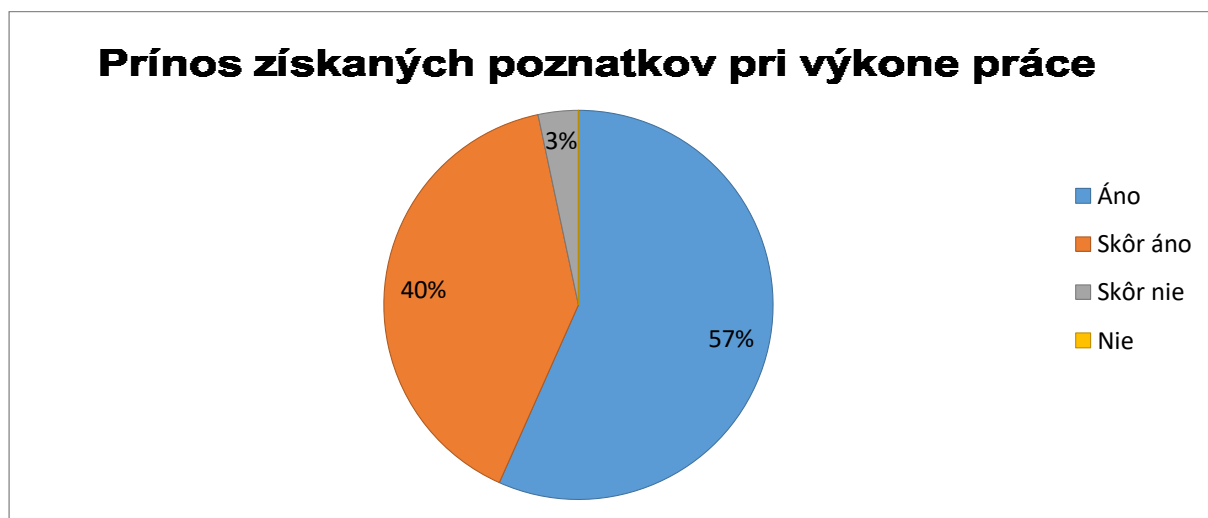


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 8 – „Zastávate názor, že nadobudnuté znalosti, zručnosti a vedomosti Vám umožňujú lepšie vykonávať prácu?“

Na otázku odpovedalo 29 opýtaných kladne, z toho možnosť áno zvolilo 17 respondentov (57 %) a odpoveď skôr áno si vybralo 12 opýtaných (40 %). Možnosť skôr nie si vybral len 1 oslovený THP (3 %) a odpoveď nie si nezvolil žiaden z opýtaných. Percentuálne rozdelenie odpovedí je znázornené v grafe 5.9.

Graf 5.9 Prínos získaných poznatkov v praxi

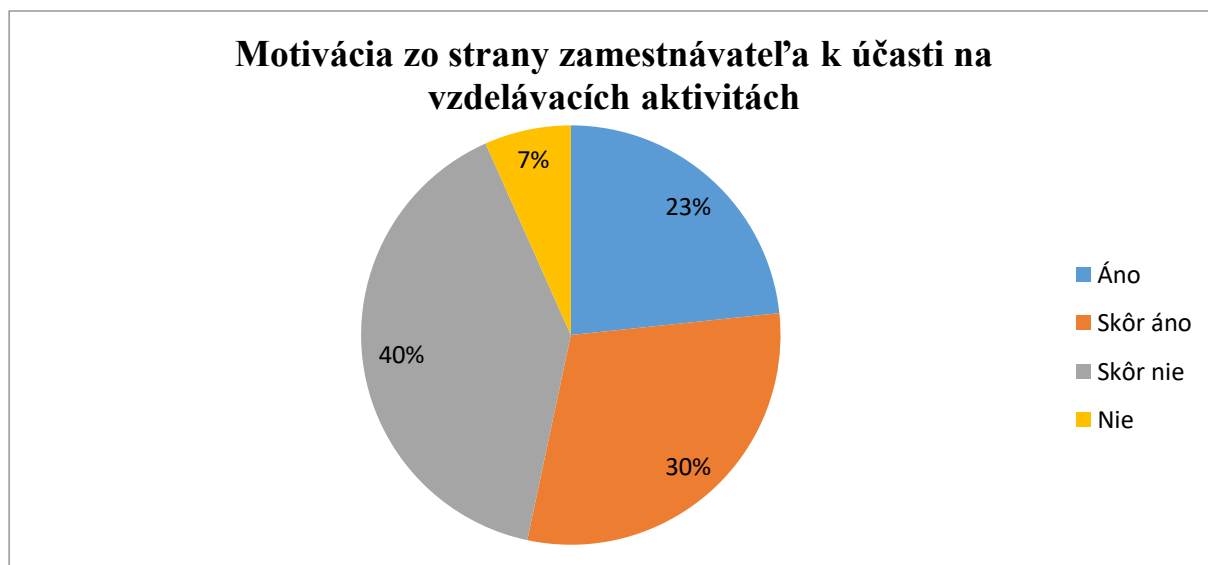


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 9 – „Motivuje Vás zamestnávateľ k účasti na vzdelávacích aktivitách?“**

Otázka, na ktorú neboli odpovede, znázornené v grafe 5.10, tak jednohlasné ako v predchádzajúcich prípadoch. Možnosť skôr nie zvolilo najviac respondentov, celkovo 12 osôb (40 %). Odpoveď áno si vybralo 7 oslovených (23,33 %) a 9 respondentov odpovedalo na otázku skôr áno (30 %). Len dvaja oslovení THP si vybrali odpoveď nie (6,67 %).

Graf 5.10 Motivácia zo strany zamestnávateľa k účasti na vzdelávacích aktivitách



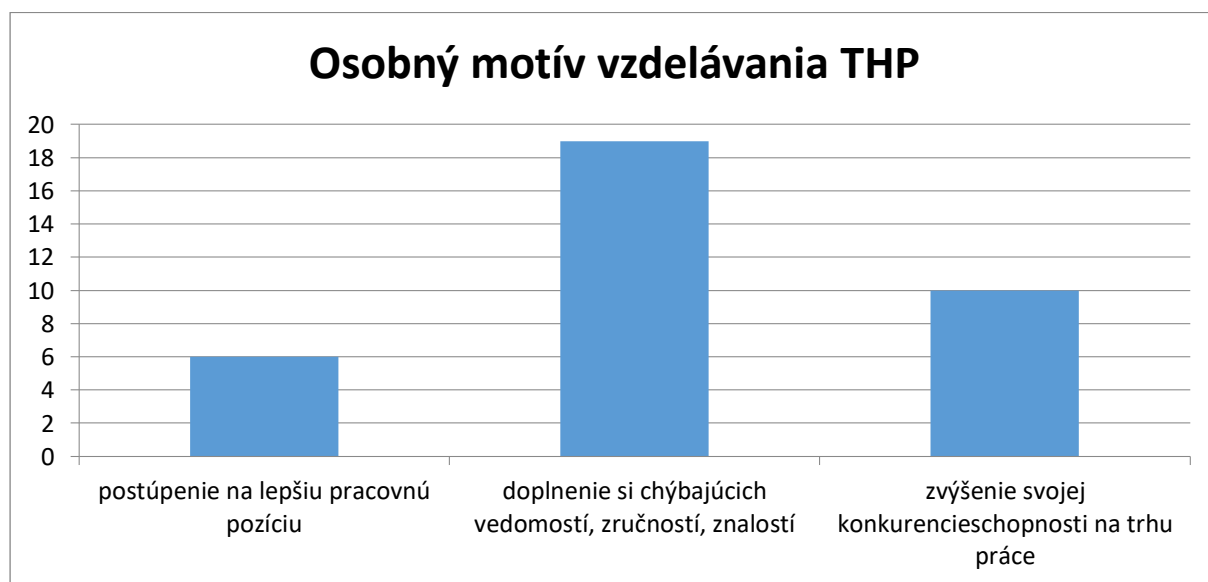
Zdroj: Vlastné spracovanie



### Otázka č. 10 – „Čo je Vaším osobným motívom ďalšieho vzdelávania?”

Ako znázorňuje graf 5.11., primárnym motívom vzdelávania je pre 19 respondentov doplnenie si chýbajúcich vedomostí, zručností a znalostí. Zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu práce je motívom vzdelávania pre 10 oslovených a postúpenie na lepšiu pracovnú pozíciu si zvolilo len 6 opýtaných. Pochvalu nadriadeného ani možnosť iné si nevybral žiaden respondent. Na túto otázku bolo možné odpovedať ľubovoľným počtom odpovedí.

Graf 5.11 Osobný motív vzdelávania THP

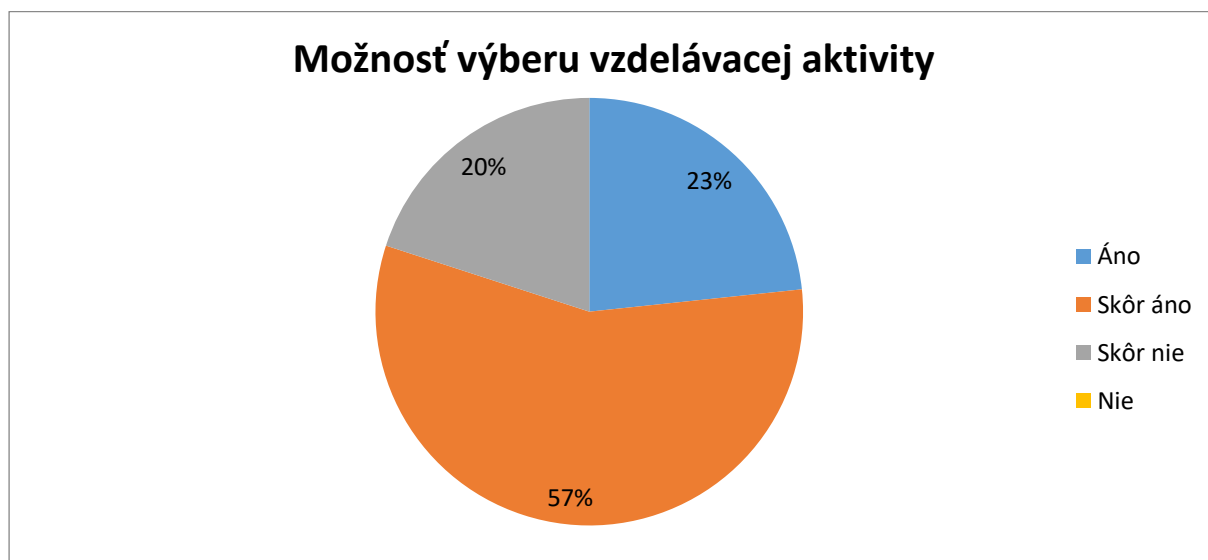


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 11 – „Máte možnosť vybrať si, ktorej vzdelávacej aktivity sa zúčastníte?”

Na túto otázku odpovedalo áno 7 osôb (23 %). Ako je v grafe 5.12 zachytené, respondenti si však najčastejšie vyberali možnosť skôr áno, konkrétne túto možnosť zvolilo 17 oslovených (57 %). Možnosť skôr nie si vybrali 6 opýtaní (20 %), ale žiaden z 30 oslovených THP si nevybral variantu nie.

Graf 5.12 Možnosť výberu vzdelávacej aktivity

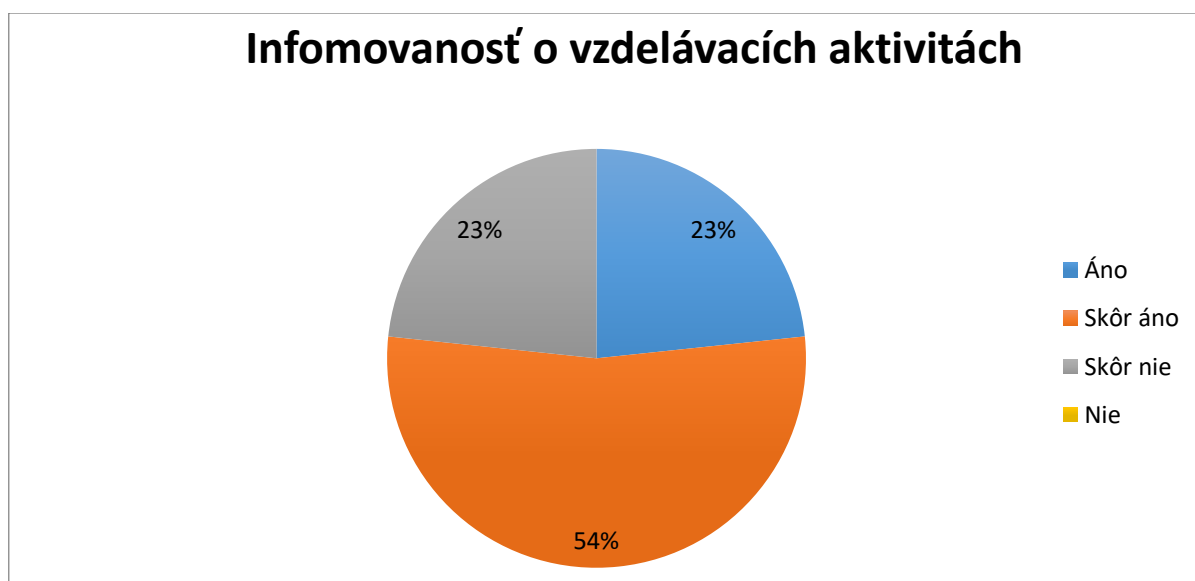


Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 12 – „Myslíte si, že informovanosť o ponúkaných vzdelávacích programoch je dostatočná?“**

Možnosť áno si zvolilo 7 respondentov (23 %), najčastejšou odpoveďou bolo skôr áno, celkovo 16 odpovedí (54 %) a možnosť skôr nie si zvolilo 7 oslovených (23 %). Výsledky sú zachytené v grafe 5.13.

Graf 5.13 Informovanosť o vzdelávacích aktivitách

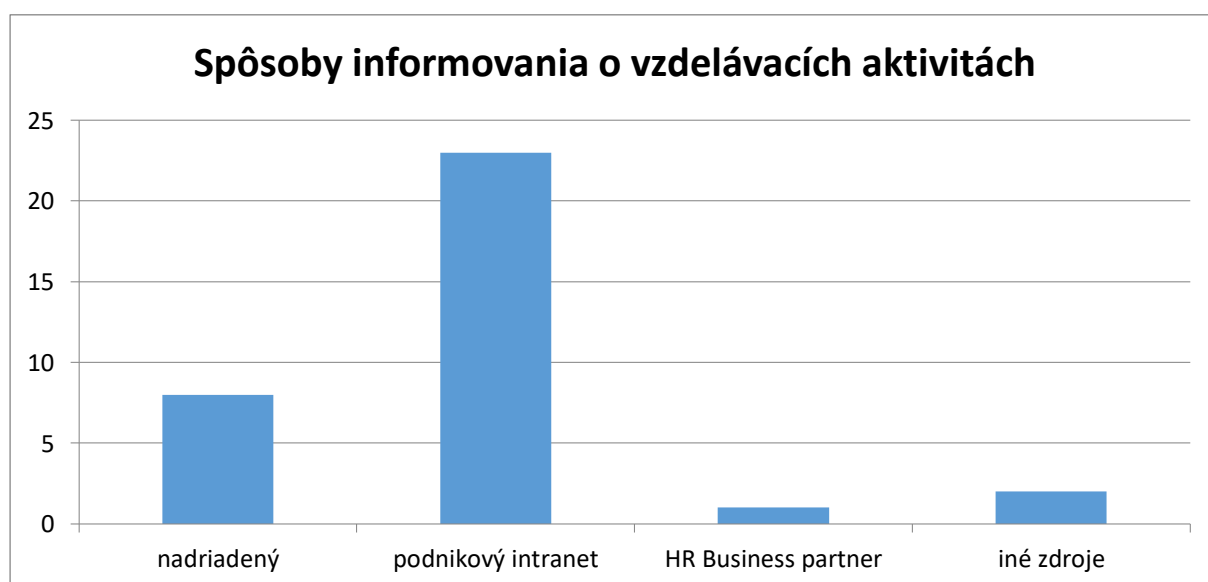


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 13 – „O ponúkaných školeniach ste informovaný/á prostredníctvom“

U tejto možnosti mal respondent možnosť viacerých odpovedí, takže ich počet je rozdielny od počtu opýtaných. Celkovo 23 opýtaných zvolilo odpoveď podnikový intranet, čo bola zároveň i najčastejšie vybraná možnosť. Informovanie o vzdelávacích aktivitách prostredníctvom nadriadeného je druhá najčastejšia odpoveď, ktorú si vybralo 8 respondentov, 3 oslovení THP uviedli, že sú informovaní prostredníctvom iných zdrojov, konkrétne kolegov. Len jedenkrát bola respondentom zvolaná možnosť HR Business partner. Tieto výsledky sú zachytené v grafe 5.14. Bolo možné zvoliť viac odpovedí.

Graf 5.14 Spôsoby informovania o vzdelávacích aktivitách

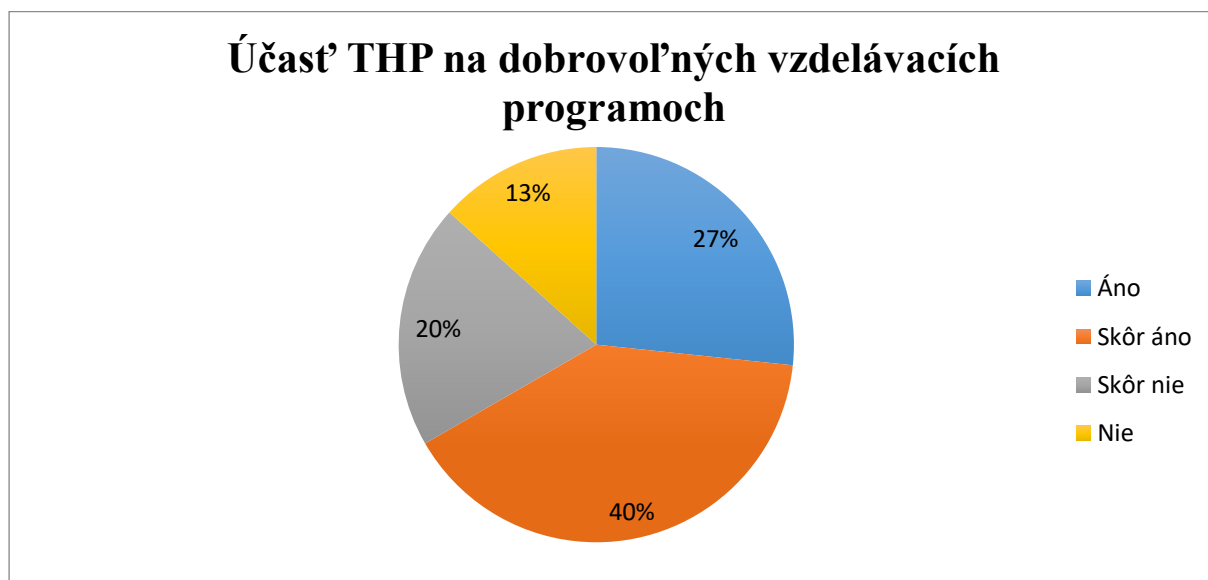


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 14 – „Zúčastňujete sa okrem povinných školení i dobrovoľných vzdelávacích programov?“

Ako môžeme vidieť v grafe 5.15 osem respondentov zvolilo možnosť áno (27 %), odpoveď skôr áno si vybralo najviac, tj. 12 opýtaných (40 %), 6 respondenti (20 %) volili možnosť skôr nie a 4 z celkovo 30 opýtaných (13 %) sa nezúčastňujú dobrovoľných vzdelávacích aktivít.

Graf 5.15 Účasť THP na dobrovoľných vzdelávacích programoch

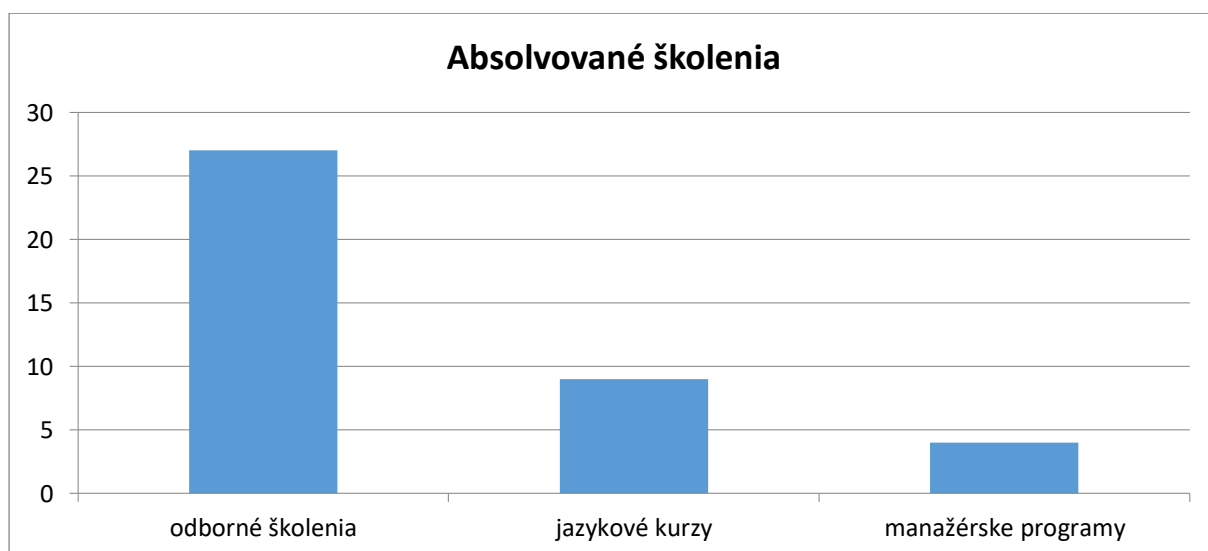


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 15 – „Ak áno, akých školení ste sa už zúčastnili?“

Otázka priamo nadväzuje na predchádzajúcu, pričom sa jedná o otázku s možnosťou viacnásobnej odpovedi. Respondenti najčastejšie volili odpoveď Odborné školenia, a to až v 27 prípadoch. Jazykové kurzy podľa odpovedí absolvovalo 9 opýtaných. Odpoveď Manažérske programy si zvolili 4 oslovení a možnosť Ostatné nezvolil ani jeden respondent. Grafické zobrazenie nájdeme v grafe 5.15.

Graf 5.16 Absolvované školenia

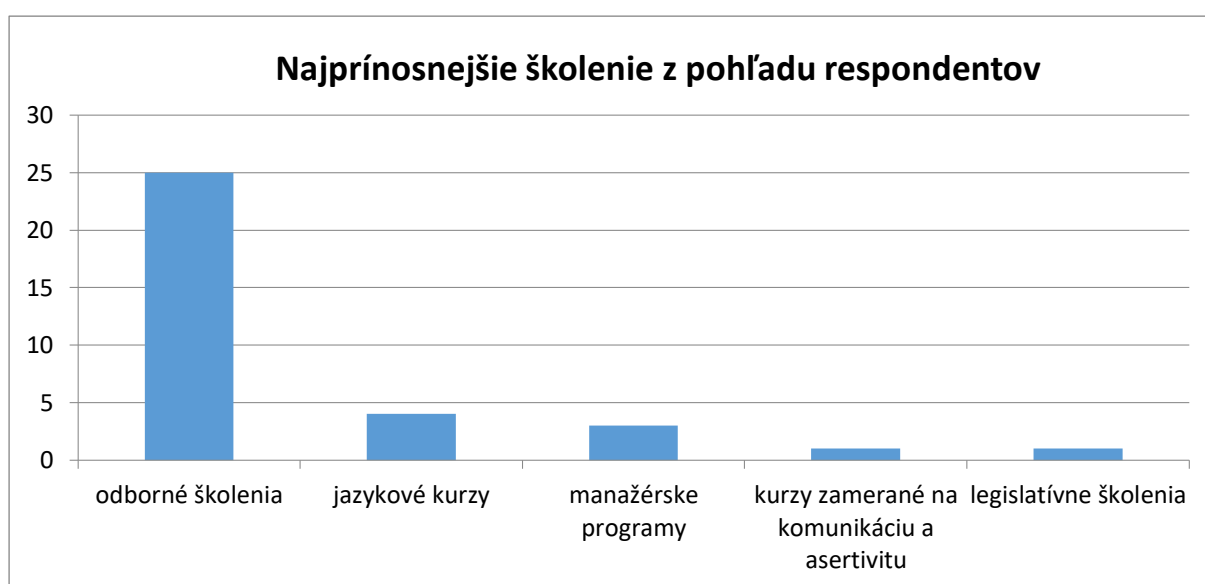


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 16 – „Aké školenie považujete za najprínosnejšie?“

Otázka je otvorená, nepovinná s možnosťou viacerých odpovedí. Otázka priamo nadväzuje na otázku predchádzajúcu. Najčastejšou odpoveďou respondentov boli odborné školenia, a to až v 25 prípadoch, jazykové školenia uviedli ako najprínosnejšiu metódu 4 opýtani, manažérske programy si zvolil 3 respondent. Ako môžeme vyčítať z grafu 5.17, dvakrát bola respondentmi vybraná odpoveď iné, pričom ako konkrétne odpovede boli uvedené školenie zamerané na komunikáciu a asertivitu a legislatívne školenia.

Graf 5.17 Najprínosnejšie školenie z pohľadu respondentov

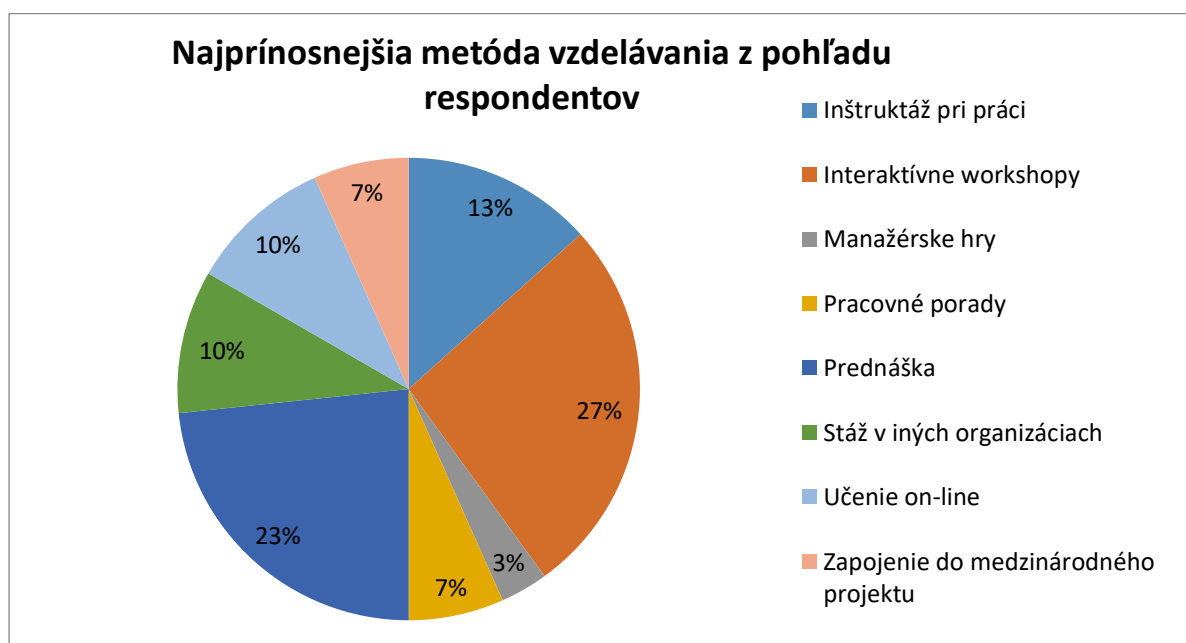


Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 17 – „Ktorú metódu vzdelávania aplikovanú vo Vašej spoločnosti považujete za najprínosnejšiu?“

Najčastejšou odpoveďou respondentov bola možnosť Interaktívne workshopy, ktorú si zvolili 8krát (27 %). Nasledovala 7krát (23 %) vybraná ako najprínosnejšia metóda odpoveď Prednáška, ďalej si oslovení 4krát (13 %) zvolili Inštruktáž pri práci. Možnosť Stáž v iných organizáciách bola rovnako ako učenie on-line zvolená 3 respondentmi (10 %). Pracovné porady i Zapojenie do zahraničného projektu si v oboch prípadoch vybrali opýtani (7 %) a metóda manažérske hry obdržala 1 hlas (3 %). Grafické znázornenie odpovedí je znázornené v grafe 5.18.

Graf 5.18 Najprínosnejšia metóda vzdelávania z pohľadu respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 18 – „V čom vidíte výhody tejto metódy?“

Tato otázka bola podotázkou predchádzajúcej otázky, bola otvorená a taktiež nepovinná. Celkovo sme obdržali 18 odpovedí, ktoré sú zobrazené v tabuľke 5.1.

Tab. 5.1 Výhody jednotlivých metód vzdelávania

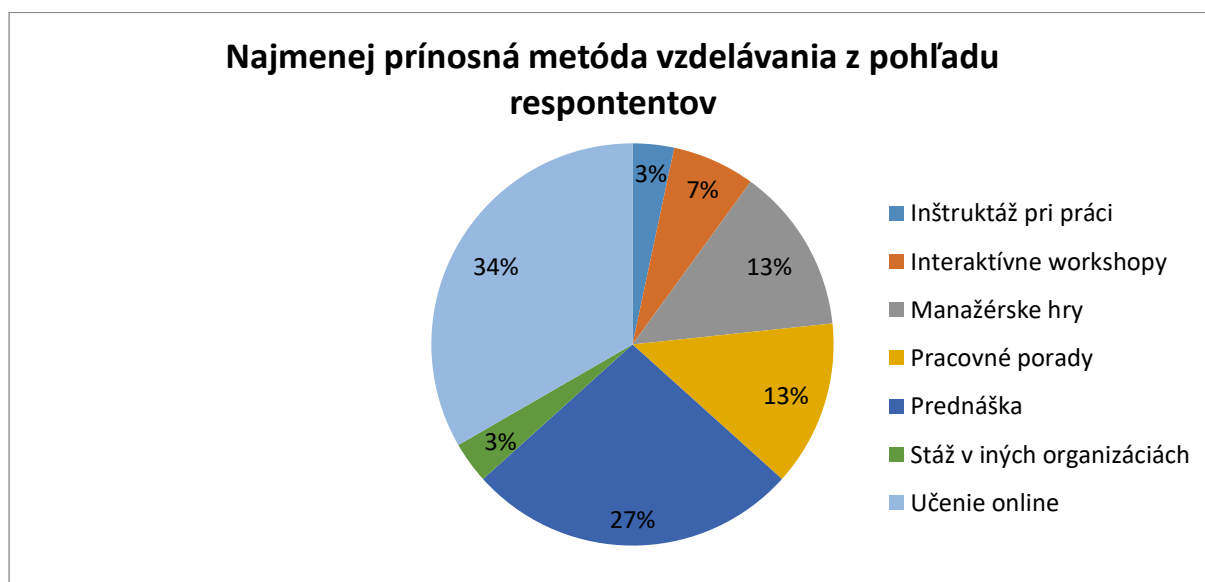
| Metóda                               | Výhody                                                                                                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zapojenie do medzinárodného projektu | Zmýšľanie iných, nové znalosti v technike                                                                                  |
| Prednáška                            | Pragmatická záležitosť, množstvo informácií získaných v krátkom čase, osobný kontakt, priame otázky týkajúce sa problémov, |
| Stáž v iných organizáciách           | Prax                                                                                                                       |
| Inštruktáž pri práci                 | Prax                                                                                                                       |
| Pracovné porady                      | Konkrétne situácie a ich riešenia                                                                                          |
| Interaktívne workshopy               | Prax, interaktivita, priame odskúšanie predmetu školenia, konkrétne príklady, rozhovory                                    |
| Manažérske hry                       | Učenie hrou                                                                                                                |
| Učenie on-line                       | Časovo flexibilné                                                                                                          |

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 19 – „Ktorú metódu vzdelávania považujete za najmenej prínosnú?“

Na túto otázku odpovedali respondenti najčastejšie odpoveďou učenie on-line, ktorú si zvolilo 10 opýtaných (34 %), druhou najčastejšou odpoveďou bola prednáška s 8 oslovenými (27 %). Pracovné porady i manažérske hry si zvolili 4 respondenti (13 %) a dvaja (7 %) označili možnosť interaktívne workshopy. Inštruktáž pri práci tak ak i stáž v iných organizáciách obdržali 1 hlas (3 %). Tieto výsledky sú zachytené v grafe 5.19.

Graf 5.19 Najmenej prínosná metóda vzdelávania z pohľadu respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 20 – „V čom vidíte nevýhody tejto módy?“

Táto otázka je podotázkou predchádzajúcej otázky, jedná sa o otázku otvorenú a nepovinnú. Pre lepšiu prehľadnosť sú nevýhody uvedené respondentmi zobrazené v tabuľke 5.2.

Tab. 5.2 Nevýhody jednotlivých metód vzdelávania

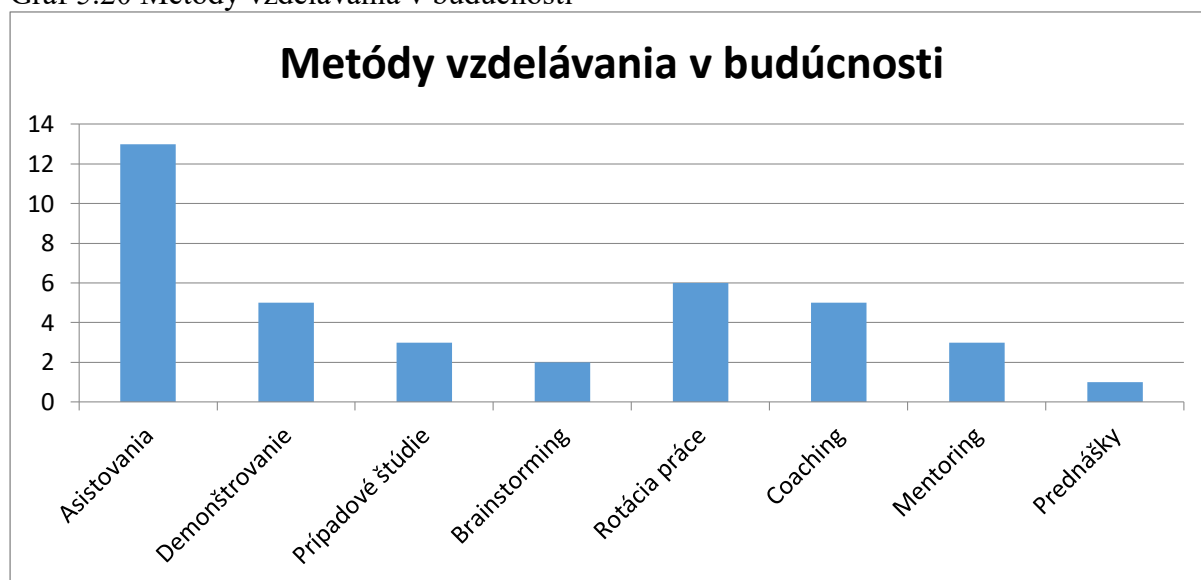
| Metóda vzdelávania   | Nevýhody                                                                     |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Prednáška            | Málo diskusie, nezaujímavé, monotónnosť, mimo praxe, teoretickosť, zdĺhavosť |
| Učenie on-line       | Neosobné, rýchle zabúdanie, absencia diskusie, neprítomnosť školiteľa        |
| Inštruktáž pri práci | Nesamostatnosť                                                               |
| Pracovné porady      | Zdĺhavosť                                                                    |

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 21 – „Aké metódy vzdelávania by ste uvítali v budúcnosti?“

Pri tejto možnosti mali respondenti možnosť viacerých odpovedí. Z grafu 5.20 môžeme vyčítať, že najviac by respondenti uvítali metódu asistovanie, celkovo si túto možnosť zvolilo 13 opýtaných. Demonštrovanie si zvolilo 5 oslovených THP a prípadovú štúdiu traja. Respondenti prideliť brainstormingu 2 hlasy a rotácii práce 6. Ďalších 5 hlasov bolo pridelených coachingu. Traja respondenti si zvolili metódu mentoring. Prednášky si zvolil len jeden opýtaný. Na túto otázku bolo možné odpovedať viacerými odpoveďmi.

Graf 5.20 Metódy vzdelávania v budúcnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 22 – „Hodnotenie lektorov“

Otázka je zložená zo štyroch podotázok zameraných na hodnotenie lektorov z rôznych hľadísk, a to: zrozumiteľnosť výkladu, prezentačné schopnosti, čas na diskusiu a schopnosť lektorov reagovať na otázky. Všetky štyri otázky sú uzavreté s možnosťou jednej odpovede. Oslovení THP prideliť lektorom známky na klasifikačnej stupnici 1 až 5, pričom hodnotenie prebiehalo ako v škole, tzn. 1 – najlepšia známka, 5 – najhoršia známka.

#### Otázka č. 22 a) – „Výklad lektorov“

Otázka je zameraná na zrozumiteľnosť výkladu lektorov z pohľadu oslovených THP. V rámci tejto otázky bola hodnotená jeho obsahová stránka, tzn. primerané využívanie odbornej terminológie, praktické príklady súvisiace s preberanou teóriou. Respondenti hodnotili výklad školiteľov na stupnici 1 až 5, teda klasifikáciou využívanou v školskom



systéme a vyberali medzi dvoma protipólmi, a to výklad zrozumiteľný a nezrozumiteľný. Z grafu 5.21 môžeme vyčítať, že 6 respondentov (20 %) ohodnotilo výklad školiteľov jednotkou, najčastejšie opýtaní oznámkovali výklad školiteľov dvojkou, a to v 13 prípadoch (43,33 %). Trojku udelilo celkom 9 oslovených THP (30 %), štvorku len 2 opýtaní (6,67 %). Najhoršiu známku, teda päťku, neudelil žiaden z respondentov.

Graf 5.21 Výklad lektorov



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### **Otázka č. 22 b) – „Prezentačné schopnosti lektorov“**

Otázka je zameraná na ohodnotenie prezentačných schopností lektorov, predovšetkým verbálneho a neverbálneho prejavu, udržanie pozornosti apod. Lektorom bola udelená známka jedna celkovo 3 razy (10 %), najčastejšie bola udeľovaná známka 2, a to v 13 prípadoch (43,33 %), známkou 3 ohodnotilo prezentačné schopnosti lektorov 12 oslovených THP (40 %) a dvaja respondenti (6,67 %) udelili známku 4. Odpovede respondentov sú znázornené v grafe 5.22.

Graf 5.22 Prezentačné schopnosti lektorov



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 22 c) – „Čas na diskusiu a otázky“

Respondenti odpovedali na otázku odpoveďou na škále 1 až 5. Ohodnotenie známkou 1 znamenalo, že čas na diskusiu a zodpovedanie otázok je dostatočný a známkou 5, že čas je nedostatočný. Z grafu 5.23 môžeme vyčítať, že 5 respondentov (16,67 %) zastáva názor, že čas na diskusiu a zodpovedanie otázok je dostatočný, teda udelili známkou 1. Štrnásti opýtaní volilo možnosť 2, z čoho usudzujeme, že čas na diskusiu a otázky považujú taktiež za vcelku dostatočný. Strednú hodnotu, teda trojku, udelilo 9 respondentov (30 %) a dvaja oslovení THP (6,67 %) zastávajú názor, že čas na diskusiu a otázky nie je príliš dostatočný a zvolili známkou 4. Žiaden z opýtaných nezvolil známkou 5.

Graf 5.23 Čas na diskusiu a otázky



Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 22 d) – „Schopnosť lektorov reagovať na otázky“

Otázka je zameraná na ohodnotenie schopnosti lektorov reagovať na položené otázky. Na základe týchto reakcií sa môžeme presvedčiť o odborných znalostiach lektora, aktuálnosti poznatkov alebo jeho pripravenosti na školenie. Známkou 1 predstavuje hodnotenie výborný a 5 znamená nedostatočný. Ako môžeme z grafu 5.24 vyčítať, 6 respondentov (20 %) udelilo lektorom známku 1 za schopnosť reagovať na otázky a 9 z oslovených (30 %) zvolilo známku 2. Strednú hodnotu, teda 3, si zvolilo taktiež 9 opýtaných (30 %) a šiesti respondenti (20 %) považujú schopnosť lektorov reagovať na otázky za nie príliš dostatočnú a udelili známku 4. Tak ako v predchádzajúcich grafoch zameraných na hodnotenie školiteľov, ani v tomto prípade žiaden respondent nezvolil známku 5 na stupnici hodnotenia.

Graf 5.24 Schopnosť lektorov reagovať na otázky

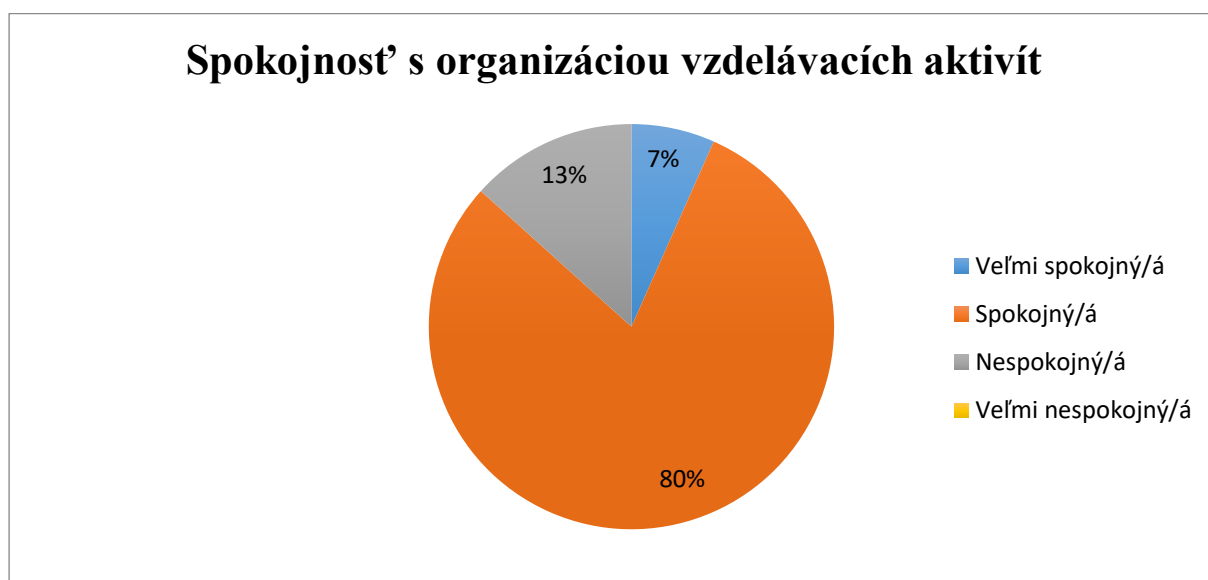


Zdroj: Vlastné spracovanie

### Otázka č. 23 – „Ste spokojný/á s organizačným zabezpečením kurzov?“

Pomocou otázky zisťujeme spokojnosť oslovených THP s organizáciou vzdelávacích aktivít, môžeme sem zaradiť napr. zabezpečenie priestorov, vzdelávacích pomôcok, načasovanie a dodržanie dĺžky trvania školenia apod. Len dva respondenti vyjadrili úplnú spokojnosť s organizačným zabezpečením kurzov, 24 oslovení THP sú spokojní a 2 nespokojní. Z grafu 5.25 môžeme vyčítať, že až 87 % respondentov hodnotilo organizačné zabezpečenie vzdelávacích aktivít kladne.

Graf 5.25 Spokojnosť s organizačným zabezpečením kurzov



Zdroj: Vlastné spracovanie

**Otázka č. 24 – „Máte možnosť ohodnotiť vzdelávací program po jeho absolvovaní?“**

Ohodnotenie vzdelávacej aktivity zamestnancom nám umožňuje získať informácie, na základe ktorých môžeme identifikovať nedostatky vzdelávacieho procesu a prijať potrebné opatrenia vedúce k ich eliminácii alebo úplnému odstráneniu. Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia, môžeme v grafe 5.26 vidieť, že na otázku odpovedalo kladne 23 respondentov (77 %), zatiaľ čo 7 oslovených THP (23 %) uviedlo, že nemá možnosť ohodnotiť vzdelávací program po jeho absolvovaní.

Graf 5.26 Možnosť ohodnotenia vzdelávacieho programu po jeho absolvovaní



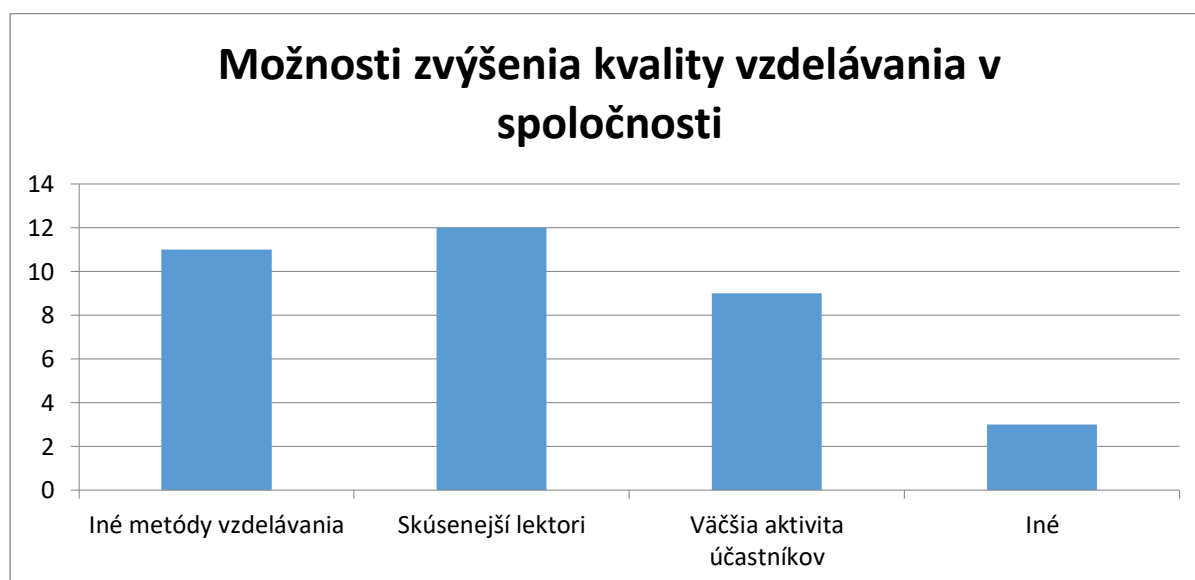
Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade kladnej odpovedi respondenti uvádzali i spôsob, akým majú možnosť ohodnotiť absolvovanú vzdelávaciu aktivitu. V našom prípade všetci oslovení THP, respondentov, ktorí zvolili možnosť áno (t.j. 23 respondentov), uviedli, že po ukončení školenia vyplňujú hodnotiaci dotazník.

**Otázka č. 25 – „Čo by podľa Vás mohlo zvýšiť kvalitu vzdelávania vo Vašom zamestnaní?“**

Respondenti mali možnosť zvoliť si viac než jednu odpoveď. Percentuálne vyjadrenie nasledujúcich výsledkov nájdeme v grafe 5.27. Zvýšenie kvality prostredníctvom skúsenejších lektorov bola najčastejšie vyberaná možnosť oslovených THP, vybralo si ju 12 opýtaných, 11 účastníkov dopytovania zastáva názor, že voľba iných metód vzdelávania by mohla viesť k zvýšeniu kvality vzdelávacieho systému v organizácii. Väčšiu aktivitu účastníkov volilo 9 respondentov a možnosť iné si zvolili 4 oslovení THP. Ich odpovede boli nasledujúce: vytvorenie oddelenia, ktoré by zastrešovalo vzdelávanie ako celok na Slovensku, zamestnanci by tak vedeli konkrétne na koho sa majú obrátiť; zmena spôsobu organizácie vzdelávania, zmena informovanosti o možnostiach vzdelávania; kvalita je výborná, nie je potrebné nič meniť. Na túto otázku bolo možné zvoliť viac odpovedí.

Graf 5.27 Možnosti zvýšenia kvality vzdelávania v spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

#### Otázka č. 26 – „Ste spokojný/á s možnosťou vzdelávania v spoločnosti Skanska?“

Posledná otázka bola zameraná na vyjadrenie celkovej spokojnosti respondentov s možnosťou vzdelávania v spoločnosti. Ako môžeme vyčítať z grafu 5.28, väčšina opýtaných, a to 25 respondentov (83 %), uviedla, že je s možnosťou vzdelávania v organizácii spokojná. Hodnotenie veľmi spokojný uviedol len 1 respondent (3 %), možnosť nespokojný/á si zvolili 4 oslovení z THP (14 %) z celkového počtu 30 opýtaných.

Graf 5.28 Spokojnosť s možnosťou vzdelávania a rozvoja v spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovania

### 5.7.3 Zhrnutie výsledkov dotazníkového šetrenia

Pri vyplňovaní dotazníkov THP uviedli, že vzdelávanie a rozvoj považujú za dôležité a taktiež im vedenie spoločnosti túto možnosť poskytuje, nadobudnuté poznatky uplatňujú v praxi a zároveň ich považujú za prínosné pri výkone práce.

Ako najčastejší osobný motív ďalšieho vzdelávania THP uvádzali doplnene si chýbajúcich vedomostí, zručností a znalostí. Na druhej strane takmer polovica oslovených zamestnancov uviedla, že ich zamestnávateľ k účasti na vzdelávacích aktivitách nemotivuje.

Na otázku týkajúcej sa možnosti výberu vzdelávacej aktivity odpovedalo pár zamestnancov záporne, avšak väčšina oslovených uviedla, že túto možnosť má. Taktiež nie všetci zamestnanci zastávajú názor, že informovanosť o vzdelávacích aktivitách je dostatočná, pričom ako najčastejší informačný prostriedok uvádzali podnikový intranet.

Medzi opýtanými sa našla i početná skupina tých, ktorí sa zúčastňujú dobrovoľných vzdelávacích aktivít. Z výsledkov vyplýva, že preferujú najmä odborné školenia, ktoré považujú zároveň za najprínosnejšie. Menej často absolvujú jazykové kurzy alebo manažérske programy.

Ďalej bolo z dotazníkového šetrenia zistené, že oslovení za najprínosnejšiu metódu vzdelávania a rozvoja považujú interaktívne workshopy. Ich výhody vidia napríklad v dôraz na prax, interaktivite alebo uvádzaní konkrétnych príkladov. Naopak za najmenej prínosnú metódu považujú učenie on-line. Uviedli, že vzdelávanie pomocou tejto metódy je neosobné, nadobudnuté poznatky rýchlo zabúdajú, chýba im prítomnosť školiť a teda i možnosť diskusie. Oslovení THP najčastejšie uvádzali, že v budúcnosti by chceli vyskúšať možnosť vzdelávania a rozvoja pomocou metódy asistovanie.

Pri hodnotení lektorov z hľadiska výkladu, prezentačných schopností a času na diskusiu respondenti často udeľovali priemerné známky, teda trojky, prípadne dvojky (hodnotenie ako v škole). Najhoršiu priemernú známku dostali lektori od oslovených THP za reakcie na dotazy, v tomto prípade pár respondentov neváhalo udeliť ani štvorky.

Na druhú stranu sa ukázalo, že respondenti sú až na pár výnimiek spokojný s organizáciou vzdelávacích aktivít.

Z výsledkov prieskumu bolo tiež zistené, že nie všetci majú možnosť ohodnotiť vzdelávaciu aktivitu, ktorej sa zúčastnili. Zároveň všetci, ktorí uviedli, že túto možnosť majú, vzdelávacie aktivity hodnotia prostredníctvom dotazníku.

Ďalej respondenti uviedli, že zvýšenie kvality vzdelávania v spoločnosti by bolo možné dosiahnuť prostredníctvom aplikácie nových metód vzdelávania, väčšieho zapojenia účastníkov behom školenia ale i využívania služieb skúsenejších lektorov.

Celkovo je však väčšina respondentov so vzdelávaním a rozvojom v spoločnosti spokojná.

Z vyššie uvedených záverov sme identifikovali radu silných stránok súčasného vzdelávacieho systému v spoločnosti Skanska, ale i pár nedostatkov, ktoré budú slúžiť ako podklad pre zostavenie návrhov a doporučení pre jeho zlepšenie.



## **6 Návrhy a doporučení**

Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia sú navrhnuté nasledujúce odporúčania na zlepšenie stávajúceho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Skanska.

### **1. Návrh na zavedenie internej vzdelávacej poukážky**

Zo získaných dát môžeme vyčítať, že respondenti považujú motiváciu zo strany zamestnávateľa k účasti na vzdelávacích aktivitách za nedostatočnú. Najlepším spôsobom motivácie väčšinou býva finančná stimulácia. Avšak zamestnanec by si mal uvedomiť, že vzdelávanie nie je len nutným zlom, ale predstavuje prínos pre organizáciu i pre neho samotného. Odmeňovanie peňažnou čiastkou každého zamestnanca za účasť na dobrovoľnej vzdelávacej aktivite, by znamenalo pre spoločnosť obrovskú finančnú záťaž. Z tohto dôvodu by sme skôr mohli uvažovať o tzv. internej vzdelávacej poukážke v istej hodnote, napr. 100 €, ktorú by THP mohli využiť k účasti na vzdelávacej aktivite. V minulom roku v Českej republike a na Slovensku pôsobilo 1987 THP, čo znamená, že ak by všetci títo zamestnanci využili internú vzdelávaciu poukážku v celej sume, tak by celkové náklady predstavovali 198 700 €. Samozrejme by sa jednalo o vzdelávacie programy, ktoré by znamenali prínos nie len pre zamestnanca samotného, ale i pre spoločnosť. Jednalo by sa teda o tzv. budget, ktorý by mal zamestnanec k dispozícii napr. na jeden kalendárny rok a mohol by ho využiť na vzdelávacie aktivity podľa vlastného výberu. Hovoríme napríklad o jazykových kurzoch, odborných kurzoch, kurzy komunikácie, riešenie konfliktov, programoch zameraných na vedenie porád, time management apod. Zamestnanec by na základe záujmu o vzdelávací program informoval personálne oddelenie, ktoré by zaistilo všetky potrebné formality nevyhnutné k účasti, tzn. i platba by sa uskutočnila až po prejavení záujmu zo strany zamestnanca, prípadne by sme mohli uvažovať i o preplatení kurzu po jeho ukončení. Tak by sme predošli zbytočne vynaloženým finančným prostriedkom, ktoré by mohli nastať pri prednostnom nákupe vzdelávacích poukážok u externých vzdelávacích inštitúcií. Taktiež pokiaľ by vzdelávacia aktivita súvisela s výkonom práce, náklady s ňou spojené budú daňovo uznateľné.

### **2. Návrh na úpravu používaných metód vzdelávania a rozvoja**

Ďalším návrhom, pomocou ktorého môže dôjsť k zlepšeniu vzdelávacieho systému v spoločnosti je zmena používaných metód vzdelávania, taktiež obmedzenie vzdelávania on-line formou a zavedenie nových vzdelávacích metód. Učenie on-line totiž respondenti

označovali najčastejšie ako najmenej prínosnú metódu. Ako jej hlavné nevýhody uviedli neosobnosť, absenciu diskusie, neprítomnosť školiteľa alebo rýchle zabúdanie. I napriek uvedeným nevýhodám aplikácia tejto metódy vzdelávania v spoločnosti stojí za zváženie. Využitie tejto vzdelávacej metódy môžeme nájsť napríklad u školení zameraných na BOZP alebo legislatívu za predpokladu doplnenia objasňujúcich komentárov. Zároveň je u takýchto typov kurzov plusom možnosť záverečného testovania s okamžitým vyhodnocovaním. Na druhej strane aplikácia tejto metódy vzdelávania u jazykových kurzov neprinesie rovnaký efekt ako priama interakcia s lektorom, preto by bolo vhodné ju obmedziť len na obohacovanie a testovanie slovnej zásoby prípadne gramatiky pomocou on-line testov. Vedenie spoločnosti by mohlo venovať väčšiu pozornosť interaktívnym workshopom, práve tie totiž respondenti považujú za najprínosnejšie. Ich výhody vidia najmä v dôraze na prax, interaktivite alebo konkrétnych príkladoch. V rámci oživenia vzdelávacích aktivít, ale taktiež i zvýšenia efektívnosti celého vzdelávacieho systému stojí za zmienku aplikácia nových metód vzdelávania. Oslovení THP uviedli, že by uvítali vzdelávanie pomocou metódy asistovania, rotácie práce, prípadne demonštrovanie alebo coaching.

### **3. Návrh na dôkladnejší výber interných a externých lektorov**

Ďalším návrhom na zefektívnenie vzdelávania a rozvoja v spoločnosti je kladenie väčšieho dôrazu na výber interných ale i externých lektorov. Tí by mali byť vyberaní samozrejme najmä na základe odborných skúseností a znalostí, ale to z nich ešte nerobí dobrých školiteľov. Zamestnanci HR oddelenia spoločnosti Skanska by mali pri výbere klásť väčší dôraz na ich prezentačné schopnosti a taktiež sa zamerať na schopnosť lektorov reagovať na dotazy, ktorú nie všetci respondenti ohodnotili práve najvyššími známami. Taktiež by mal školiť vzdelávacieho programu viac dbať na lepšiu organizáciu času a nechať zamestnancom viac priestoru na prípadné otázky a záverečnú diskusiu. Pri riešení niektorých nedostatkov by mohlo pomôcť spoločné stretnutie zástupcov z tímu vzdelávania a rozvoja a lektorov. Účastníci stretnutia budú mať tak možnosť sebahodnotenia, prediskutovať zistené nedostatky, spoločne hľadať príčiny, navrhnúť možné riešenia, prípadne prekonzultovať iné pripomienky či názory. Zo strany vedenia spoločnosti by im mala byť ponúknutá pomoc napr. v podobe zorganizovania kurzov zameraných na prezentačné schopnosti či komunikáciu. Cena týchto kurzov je rôznorodá, ale pohybuje sa v rozmedzí cca 70 € - 300 € na osobu, samozrejme môžeme nájsť i drahšie. Bohužiaľ, zo strany spoločnosti nebola poskytnutá informácia o počte interných lektorov, takže nie je možné vyčíslieť celkové náklady.

#### **4. Návrh na overovanie možnosti zamestnanca ohodnotiť vzdelávací program**

Z dotazníkového šetrenia môžeme vyčítať, že nie všetci THP majú možnosť ohodnotiť vzdelávací program po jeho absolvovaní. Tím vzdelávania a rozvoja by mal dbať na to, aby všetci účastníci dostali túto možnosť a presvedčiť sa, že každý z nich obdržal hodnotiaci dotazník, prípadne mal možnosť ohodnotiť vzdelávací program inou formou. Pokiaľ je hodnotiaci dotazník rozposielaný prostredníctvom e-mailu, počet jeho adresátov je ľahko porovnateľný s počtom účastníkov alebo v prípade papierovej distribúcie stačí overenie u jedného z účastníkov, či lektor rozdal dotazníky všetkým.

#### **5. Návrh na zvýšenie informovanosti o vzdelávacích aktivitách**

Zvýšiť informovanosť o vzdelávacích aktivitách by bolo možné vďaka zmienke o pripravovaných školeniach na poradách. Raz za jeden alebo dva mesiace by boli THP stručne oboznámení, napr. v závere operatívnej porady, o pripravovaných školeniach a prínosoch plynúci z ich absolvovaní.

#### **6. Návrh na zvýšenie aktivity účastníkov v priebehu konania vzdelávacej akcie**

V predposlednej otázke dotazníku mali respondenti uviesť návrh na zvýšenie kvality vzdelávania v spoločnosti. Väčšina z nich by uvítala skúsenejších lektorov a aplikáciu iných metód vzdelávania. Tieto dva faktory, ovplyvňujúce kvalitu vzdelávania a rozvoja v spoločnosti, môžeme v tomto prípade označiť za prvoradé a vedenie spoločnosti by im malo venovať najväčšiu pozornosť. Oba návrhy však už boli spomínané v predchádzajúcich riadkoch, a preto sa budeme teraz venovať ďalšiemu návrhu zo strany oslovených THP, ktorým bola väčšia aktivita účastníkov. Vzdelávanie by sme si nemali predstavovať len ako jednostranný tok informácií zo strany školiteľa smerom k poslucháčovi, a preto by mal byť kladený väčší dôraz napr. na diskusiu, vyskúšanie si nových pracovných postupov, prípadne organizácia súťaží úzko prepojených s oblasťou vzdelávania a rozvoja (napr. vedomostí kvíz).

## 7 Závěr

Cieľom bakalárskej práce bolo na základe analýzy posúdiť systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Skanska a navrhnúť odporúčania na jeho zlepšenie.

Bakalárska práca bola rozdelená na dve hlavné časti, a to na teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sme mali možnosť získať všeobecný rozhľad v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov a v praktickej sme sa zamerali na aplikáciu teoretických poznatkov a analýzu systému vzdelávania v spoločnosti Skanska.

Druhá kapitola bola venovaná metodike a metódam používaných pri spracovávaní bakalárskej práce.

V tretej kapitole bolo nutné objasniť základné pojmy z oblasti vzdelávania a rozvoja pracovníkov, popísať cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov i náklady a prínosy, ktoré so vzdelávaním a rozvojom súvisia. Pozornosť bola taktiež venovaná formám vzdelávania zamestnancov a charakteristike vzdelávacích metód. Časť kapitoly bola venovaná faktorom ovplyvňujúcim úspešnosť vzdelávacieho procesu, ale i prekážkam, ktoré bránia vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov. Záver kapitoly bol zameraný na charakteristiku rolí účastníkov vzdelávacieho procesu a predstavenie trendov vo vzdelávaní a rozvoji pracovníkov.

Štvrtá kapitola bola zameraná na charakteristiku spoločnosti Skanska, jej podnikateľskú činnosť a popis organizačnej štruktúry. Zároveň bolo stručne predstavené oddelenie HR spolu s popisom hlavných činností jednotlivých tímov.

Predposledná, teda piata kapitola, bola zameraná na popis a analýzu vzdelávania a rozvoja THP v spoločnosti. Na začiatku kapitoly bol rozobraný cyklus vzdelávania a rozvoja týchto zamestnancov, pozornosť bola taktiež venovaná motivácii zamestnancov vzdelávať a rozvíjať sa a metódam vzdelávania, ktoré sú v spoločnosti používané. Stručne boli predstavené jednotlivé vzdelávacie programy využívané v spoločnosti a popísané štatistiky týkajúce sa účasti THP na vzdelávacích aktivitách v roku 2016. Následne bolo vykonané dotazníkové šetrenie, pomocou ktorého bol zisťovaný názor zamestnancov na súčasný stav systému vzdelávania a rozvoja v spoločnosti.

V šiestej kapitole boli na základe výsledkov dotazníkového šetrenia navrhnuté nasledujúce odporúčania: zavedenie internej vzdelávacej poukážky, úprava používaných metód vzdelávania a rozvoja, dôkladnejší výber interných a externých lektorov, overovanie

možnosti zamestnanca ohodnotiť vzdelávací program, zvýšenie informovanosti o vzdelávacích aktivitách a zvýšenie aktivity účastníkov v priebehu konania vzdelávacej akcie.

Vedenie spoločnosti Skanska si uvedomuje dôležitosť vzdelávania. Pokiaľ chce totiž i naďalej patriť medzi svetovú špičku v stavebníctve a obstať pred konkurenciou je nutné, aby oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov bola venovaná patričná pozornosť. Vedenie spoločnosti preto umožňuje zamestnancom zúčastniť sa rady vzdelávacích programov. Taktiež jej veľkou výhodou je, že sa jedná o nadnárodnú korporáciu svetového formátu, takže proces vzdelávania je prepracovanejší a vzdelávacie programy sú pestrejšie než u malých a stredných podnikov.

## Seznam použité literatury

- BARTÁK, Ján. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2010.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014, ISBN 978-80-87981-12-2
- MANMOHAN, Joshi. *Human Resource Management*, Bookboon, 2013. ISBN 978-87-403-0393-3
- MANMOHAN, Joshi. *Managing People*. Bookboon, 2015. ISBN 978-87-403-0983-6
- MATHIS, Robert a John JACKSON. *Human Resource Management*. 13th Edition. ISBN 978-0324542752
- MATULČÍKOVÁ, Marta. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Ekonóm, 2012. ISBN 978-80-225-3472-7
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

## **Seznam zkratek**

a.s. – Akciová spoločnosť

BOZP – Bezpečnosť a ochrana pri práci

CZ – Czech Republic (Česká republika)

HR – Human resources (Ľudské zdroje)

HRBP – Human resources Business Partner

IT – Informačné technológie

PC – Personal computer

PO – Požiarna ochrana

SK – Slovensko


THP – Technicko-hospodársky pracovník

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4. 5. 2017

  
.....  
Simona Hrancová



## **Seznam obrázků**

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Obr. 3.1 Cyklus vzdelávania .....                        | 13 |
| Obr. 3.2 Kirkpatrickov/Phillipsov model hodnotenia ..... | 18 |

## **Seznam tabulek**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tab. 3.1 Vzdelávanie podľa veľkosti firiem .....       | 17 |
| Tab. 5.1 Výhody jednotlivých metód vzdelávania.....    | 50 |
| Tab. 5.2 Nevýhody jednotlivých metód vzdelávania ..... | 51 |

## Seznam grafů

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 5.1 Účast THP na vzdelávacích aktivitách za rok 2016 .....                        | 38 |
| Graf 5.2 Pohlavie respondentov .....                                                   | 39 |
| Graf 5.3 Veková štruktúra respondentov .....                                           | 40 |
| Graf 5.4 Dosiahnuté vzdelanie respondentov .....                                       | 40 |
| Graf 5.5 Zaradenie respondentov v organizácii .....                                    | 41 |
| Graf 5.6 Dôležitosť vzdelávania a rozvoja z pohľadu opýtaných THP .....                | 42 |
| Graf 5.7 Možnosť rozvíjať sa v spoločnosti z pohľadu respondentov .....                | 42 |
| Graf 5.8 Aplikácia získaných poznatkov v praxi .....                                   | 43 |
| Graf 5.9 Prínos získaných poznatkov v praxi .....                                      | 44 |
| Graf 5.10 Motivácia zo strany zamestnávateľa k účasti na vzdelávacích aktivitách ..... | 44 |
| Graf 5.11 Osobný motív vzdelávania THP .....                                           | 45 |
| Graf 5.12 Možnosť výberu vzdelávacej aktivity .....                                    | 46 |
| Graf 5.13 Informovanosť o vzdelávacích aktivitách .....                                | 46 |
| Graf 5.14 Spôsoby informovania o vzdelávacích aktivitách .....                         | 47 |
| Graf 5.15 Účast THP na dobrovoľných vzdelávacích programoch .....                      | 48 |
| Graf 5.16 Absolvované školenia .....                                                   | 48 |
| Graf 5.17 Najprínosnejšie školenie z pohľadu respondentov .....                        | 49 |
| Graf 5.18 Najprínosnejšia metóda vzdelávania z pohľadu respondentov .....              | 50 |
| Graf 5.19 Najmenej prínosná metóda vzdelávania z pohľadu respondentov .....            | 51 |
| Graf 5.20 Metódy vzdelávania v budúcnosti .....                                        | 52 |
| Graf 5.21 Výklad lektorov .....                                                        | 53 |
| Graf 5.22 Prezentačné schopnosti lektorov .....                                        | 54 |
| Graf 5.23 Čas na diskusiu a otázky .....                                               | 54 |
| Graf 5.24 Schopnosť lektorov reagovať na otázky .....                                  | 55 |
| Graf 5.25 Spokojnosť s organizačným zabezpečením kurzov .....                          | 56 |
| Graf 5.26 Možnosť ohodnotenia vzdelávacieho programu po jeho absolvovaní .....         | 57 |
| Graf 5.27 Možnosti zvýšenia kvality vzdelávania v spoločnosti .....                    | 58 |
| Graf 5.28 Spokojnosť s možnosťou vzdelávania a rozvoja v spoločnosti .....             | 58 |

## **Seznam příloh**

Príloha 1: Organizačná štruktúra spoločnosti

Príloha 2: Hodnotiaci dotazník

Príloha 3: Dotazník

Príloha 4: Kontingenčné tabuľky

Přílohy

Príloha 1: Organizačná štruktúra spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe vnútropodnikových materiálov

## Príloha 2: Hodnotiaci dotazník

# Hodnotící dotazník (název kurzu, datum, jméno lektora)

Věnujte prosím chvíli vyplnění tohoto dotazníku zaměřeného na zjišťování kvality tréninku. Vaše zhodnocení a postřehy jsou pro nás cennou informací a pomáhají nám zkvalitňovat naše služby. Označte prosím políčka, která odpovídají Vašemu názoru, a запиšte Vaše odpovědi k uvedeným otázkám.

**Hodnotící stupnice:**

- 1 velmi spokojen/a
- 2 spokojen/a
- 3 ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- 4 nespokojen/a
- 5 velmi nespokojen/a

**1. Celkové hodnocení tréninku:**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Komentář:

**2. Napište nám prosím, ve kterých oblastech Vám školení nejvíce pomohlo, čeho si ceníte, co si odnášíte...**

**3. ... a taky co Vám ve struktuře kurzu chybělo?**

**4. Jak byste hodnotil/a využitelnost získaných poznatků pro Vaši praxi?**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Komentář:

**5. Jak jste byl/a spokojen/a s množstvím praktických ukázek/cvičení?**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Komentář:

**6. Hodnocení lektora:**

|                        |                            |                            |                            |                            |                            |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Způsob práce           | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Znalost tématu         | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Srozumitelnost výkladu | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Tempo výkladu          | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

Komentář:

**7. Jak hodnotíte materiály, které jste obdržel/a během školení?**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Komentář:

**8. Jak jste byl/a spokojen/a s místem konání školení?**

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Komentář:

**9. Prostor pro Vaše komentáře, podněty, návrhy...**

*Děkujeme za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku!*

*Tým vzdělávání*

Zdroj: vnitropodnikové materiály

### Príloha 3: Dotazník

Vážení zamestnanci spoločnosti Skanska,

chcela by som Vás požiadať o vyplnenie krátkeho dotazníku zameraného na Vaše vzdelávanie v spoločnosti. Jeho cieľom je analyzovať a vyhodnotiť systém vzdelávania v spoločnosti Skanska a priniesť pár nápadov na jeho vylepšenie.

Prieskum je anonymný a jeho výsledky budú použité na spracovanie mojej bakalárskej práce.

Ďakujem za Vašu spoluprácu a čas venovaný tomuto dotazníku.

Simona Hrancová

1. Aké je Vaše pohlavie?
  - a) Muž
  - b) Žena
2. Aký je Váš vek?
  - a) Do 20 rokov
  - b) 20 – 29
  - c) 30 – 39
  - d) 40 – 49
  - e) 50 – 59
  - f) 60 a viac
3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?
  - a) Základné
  - b) Stredné odborné bez maturity
  - c) Stredné odborné s maturitou
  - d) Gymnázium
  - e) Vyššie odborné
  - f) Vysokoškolské
4. Pod aký závod spadáte?
  - a) Závod Monolitické konštrukcie SK
  - b) Závod Pozemné stavitel'stvo SK
  - c) Závod Tunely a ekologické stavby SK
  - d) Závod Cesty, Mosty SK
  - e) Závod Železničné stavitel'stvo Slovensko
  - f) Riaditel'stvo spoločnosti
  - g) pokiaľ nespadáte pod žiadny závod, uveďte oddelenie.....
5. Vzdelávanie a rozvoj považujete za:
  - a) veľmi dôležité
  - b) dôležité
  - c) skôr nedôležité
  - d) nedôležité



6. Máte možnosť rozvíjať sa a zvyšovať úroveň svojich znalostí a zručností v spoločnosti Skanska?
- a) áno
  - b) skôr áno
  - c) skôr nie
  - d) nie
7. Uplatňujete získané poznatky zo školení pri výkonu Vašej práce?
- a) áno
  - b) skôr áno
  - c) skôr nie
  - d) nie
8. Zastávate názor, že nadobudnuté znalosti, zručnosti a vedomosti Vám umožňujú lepšie vykonávať prácu?
- a) áno
  - b) skôr áno
  - c) skôr nie
  - d) nie
9. Motivuje Vás zamestnávateľ k účasti na vzdelávacích aktivitách?
- a) áno
  - b) skôr áno
  - c) skôr nie
  - d) nie
10. Čo je Vaším osobným motívom ďalšieho vzdelávania?
- a) postúpenie na lepšiu pracovnú pozíciu
  - b) pochvala nadriadeného
  - c) doplnenie si chýbajúcich vedomostí, zručností, znalostí
  - d) zvýšenie svojej konkurencieschopnosti na trhu práce
  - e) iné .....
11. Máte možnosť vybrať si, ktorej vzdelávacej aktivity sa zúčastníte?
- a) áno
  - b) skôr áno
  - c) skôr nie
  - d) nie
12. Myslíte si, že je informovanosť o ponúkaných vzdelávacích programoch dostatočná?
- a) áno
  - b) skôr áno
  - c) skôr nie
  - d) nie
13. O ponúkaných školeniach ste informovaný/á prostredníctvom:
- a) nadriadeného
  - b) podnikového intranetu
  - c) HR Business partnera
  - d) z iných zdrojov .....
14. Zúčastňujete sa okrem povinných školení i dobrovoľných vzdelávacích programov?
- a) áno
  - b) skôr áno

- c) skôr nie
  - d) nie
15. Ak áno, akých školení ste sa už zúčastnili?
- a) Odborné školenia
  - b) Jazykové kurzy
  - c) Manažérske programy
  - d) Medzinárodné rozvojové programy
  - e) Iné.....
16. Aké školenie považujete za najprínosnejšie?
- .....
17. Ktorú metódu vzdelávania aplikovanú vo Vašej spoločnosti považujete za najprínosnejšiu?
- a) prednáška
  - b) stáž v iných organizáciách
  - c) interaktívne workshopy
  - d) manažérske hry
  - e) učenie on-line
  - f) zapojenie do medzinárodného projektu
  - g) inštruktáž pri práci
  - h) iná.....
18. V čom vidíte výhody tejto metódy?
- .....
19. Ktorú metódu vzdelávania považujete za najmenej prínosnú?
- a) prednáška
  - b) pracovné porady
  - c) stáž v iných organizáciách
  - d) interaktívne workshopy
  - e) manažérske hry
  - f) učenie on-line
  - g) zapojenie do medzinárodného projektu
  - h) inštruktáž pri práci
  - i) iná.....
20. V čom vidíte nevýhody tejto metódy?
- .....
21. Aké metódy vzdelávania by ste uvítali v budúcnosti?
- a) coaching (vzdelávajúci sa pracovník má prideleného kouča, ktorý vedie jeho vzdelávanie)
  - b) mentoring (vzdelávajúci sa pracovník si sám zvolí mentora, ktorý vedie jeho vzdelávanie)
  - c) asistovanie (skúsený pracovník pomáha menej skúsenému zamestnancovi pri plnení úloh a učí ho novým postupom)
  - d) demonštrovanie (predvádzanie pracovných postupov skúseným zamestnancom)
  - e) brainstorming (generovanie, čo najväčšieho množstva nápadov na dané téma založené na skupinovom výkone)

- f) rotácia práce (vzdelávajúci sa pracovník je poverovaný rôznymi úlohami na rôznych pracoviskách)
- g) prípadové štúdie (zamestnanec skúma popis situácie, napr. skutočná udalosť z histórie firmy, odhaľuje príčiny problému a navrhuje možné riešenia)
- h) iné .....

22. Hodnotenie lektorov

- a) Výklad lektorov je:  

|              |   |   |   |   |   |                |
|--------------|---|---|---|---|---|----------------|
| zrozumiteľný | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | nezrozumiteľný |
|--------------|---|---|---|---|---|----------------|
- b) Prezentačné schopnosti lektorov sú:  

|         |   |   |   |   |   |              |
|---------|---|---|---|---|---|--------------|
| výborné | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | nedostatočné |
|---------|---|---|---|---|---|--------------|
- c) V priebehu školení je čas na diskusiu a otázky:  

|            |   |   |   |   |   |              |
|------------|---|---|---|---|---|--------------|
| dostatočný | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | nedostatočný |
|------------|---|---|---|---|---|--------------|
- d) Schopnosť lektorov reagovať na otázky je:  

|         |   |   |   |   |   |              |
|---------|---|---|---|---|---|--------------|
| výborná | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | nedostatočná |
|---------|---|---|---|---|---|--------------|

23. Ste spokojný/á s organizačným zabezpečením kurzov?

- a) veľmi spokojný/á
- b) spokojný/á
- c) nespokojný/á
- d) veľmi nespokojný/á

24. Máte možnosť ohodnotiť vzdelávací program po jeho absolvovaní?

- a) áno
- b) nie

Ak ste odpovedali áno, uveďte akým spôsobom .....

25. Čo by podľa Vás mohlo zvýšiť kvalitu vzdelávania vo Vašom zamestnaní?

- a) iné metódy vzdelávania
- b) skúsenejší lektori
- c) väčšia aktivita účastníkov
- d) iné .....

26. Ste spokojný/á s možnosťou vzdelávania v spoločnosti Skanska?

- a) veľmi spokojný/á
- b) spokojný/á
- c) nespokojný/á
- d) veľmi nespokojný/á

## Príloha 4: Kontingenčné tabuľky

Kontingenčná tabuľka č. 1

| Vzdelávanie a rozvoj považujete za:      | dôležité | veľmi dôležité |
|------------------------------------------|----------|----------------|
| <b>Pohlavie</b>                          |          |                |
| Muž                                      | 8        | 7              |
| Žena                                     | 7        | 8              |
| <b>Vek</b>                               |          |                |
| 20 – 29                                  | 3        | 4              |
| 30 – 39                                  | 7        | 5              |
| 40 – 49                                  | 3        | 1              |
| 50 – 59                                  | 2        | 5              |
| <b>Vzdelanie</b>                         |          |                |
| Gymnázium                                | 0        | 1              |
| Stredné odborné s maturitou              | 5        | 1              |
| Vysokoškolské                            | 9        | 13             |
| Vyššie odborné                           | 1        | -              |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>             |          |                |
| Iné                                      | 1        | -              |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko | 1        | -              |
| Riaditeľstvo spoločnosti                 | -        | 5              |
| Závod Cesty, Mosty SK                    | 7        | 4              |
| Závod Monolitické konštrukcie SK         | 4        | 2              |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK            | 2        | 4              |

Kontingenčná tabuľka č. 2

| Máte možnosť rozvíjať sa a zvyšovať úroveň svojich znalostí a zručností v spoločnosti Skanska? | áno | skôr áno | skôr nie | nie |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|-----|
| <b>Pohlavie</b>                                                                                |     |          |          |     |
| Muž                                                                                            | 4   | 9        | 1        | 1   |
| Žena                                                                                           | 8   | 6        | 1        | -   |
| <b>Vek</b>                                                                                     |     |          |          |     |
| 20 – 29                                                                                        | 4   | 3        | -        | -   |
| 30 – 39                                                                                        | 4   | 6        | 1        | 1   |
| 40 – 49                                                                                        | 0   | 4        | -        | -   |
| 50 – 59                                                                                        | 4   | 2        | 1        | -   |
| <b>Vzdelanie</b>                                                                               |     |          |          |     |
| Gymnázium                                                                                      | 1   | -        | -        | -   |
| Stredné odborné s maturitou                                                                    | 2   | 4        | -        | -   |
| Vysokoškolské                                                                                  | 9   | 10       | 2        | 1   |
| Vyššie odborné                                                                                 | 0   | 1        | -        | -   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                                                   |     |          |          |     |
| Iné                                                                                            | 1   | -        | -        | -   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                                                       | 1   | -        | -        | -   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                                                       | 4   | 1        | -        | -   |
| Závod Cesty, Mosty SK                                                                          | 2   | 6        | 2        | 1   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                                               | 1   | 5        | -        | -   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                                                  | 3   | 3        | -        | -   |

Kontingenčná tabuľka č. 3

| Uplatňujete získané poznatky zo školení pri výkone Vašej práce? | áno | skôr áno | skôr nie | nie |
|-----------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|-----|
| <b>Pohlavie</b>                                                 |     |          |          |     |
| Muž                                                             | 5   | 9        | 1        | -   |
| Žena                                                            | 11  | 4        | -        | -   |
| <b>Vek</b>                                                      |     |          |          |     |
| 20 – 29                                                         | 4   | 3        | -        | -   |
| 30 – 39                                                         | 6   | 5        | 1        | -   |
| 40 – 49                                                         | 1   | 3        | -        | -   |
| 50 – 59                                                         | 5   | 2        | -        | -   |
| <b>Vzdelanie</b>                                                |     |          |          |     |
| Gymnázium                                                       | 1   | -        | -        | -   |
| Stredné odborné s maturitou                                     | 1   | 5        | -        | -   |
| Vysokoškolské                                                   | 14  | 7        | 1        | -   |
| Vyššie odborné                                                  | -   | 1        | -        | -   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                    |     |          |          |     |
| Iné                                                             | -   | 1        | -        | -   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                        | 1   | -        | -        | -   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                        | 5   | -        | -        | -   |
| Závod Cesty, Mosty SK                                           | 3   | 7        | 1        | -   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                | 3   | 3        | -        | -   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                   | 4   | 2        | -        | -   |

Kontingenčná tabuľka č. 4

| Zastávate názor, že nadobudnuté znalosti a vedomosti Vám umožňujú lepšie vykonávať prácu? | áno | skôr áno | skôr nie | nie |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|-----|
| <b>Pohlavie</b>                                                                           |     |          |          |     |
| Muž                                                                                       | 7   | 7        | 1        | -   |
| Žena                                                                                      | 10  | 5        | -        | -   |
| <b>Vek</b>                                                                                |     |          |          |     |
| 20 – 29                                                                                   | 4   | 3        | -        | -   |
| 30 – 39                                                                                   | 6   | 6        | -        | -   |
| 40 – 49                                                                                   | 1   | 2        | 1        | -   |
| 50 – 59                                                                                   | 6   | 1        | -        | -   |
| <b>Vzdelanie</b>                                                                          |     |          |          |     |
| Gymnázium                                                                                 | -   | 1        | -        | -   |
| Stredné odborné s maturitou                                                               | 2   | 4        | -        | -   |
| Vysokoškolské                                                                             | 15  | 6        | 1        | -   |
| Vyššie odborné                                                                            | -   | 1        | -        | -   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                                              |     |          |          |     |
| Iné                                                                                       | 1   | -        | -        | -   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                                                  | 1   | -        | -        | -   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                                                  | 4   | 1        | -        | -   |
| Závod Cesty, Mosty SK                                                                     | 4   | 7        | -        | -   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                                          | 3   | 3        | -        | -   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                                             | 4   | 1        | 1        | -   |

Kontingenčná tabuľka č. 5

| Motivuje Vás zamestnávateľ k účasti na vzdelávacích aktivitách? | áno | skôr áno | skôr nie | nie |
|-----------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|-----|
| <b>Pohlavie</b>                                                 |     |          |          |     |
| Muž                                                             | 3   | 3        | 8        | 1   |
| Žena                                                            | 4   | 6        | 4        | 1   |
| <b>Vek</b>                                                      |     |          |          |     |
| 20 – 29                                                         | 3   | 1        | 3        | -   |
| 30 – 39                                                         | 2   | 3        | 5        | 2   |
| 40 – 49                                                         | -   | 2        | 2        | -   |
| 50 – 59                                                         | 2   | 3        | 2        | -   |
| <b>Vzdelanie</b>                                                |     |          |          |     |
| Gymnázium                                                       | 1   | -        | -        | -   |
| Stredné odborné s maturitou                                     | 1   | -        | 1        | 4   |
| Vysokoškolské                                                   | 5   | 2        | 8        | 7   |
| Vyššie odborné                                                  | -   | -        | -        | 1   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                    |     |          |          |     |
| Iné                                                             | 1   | -        | -        | -   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                        | -   | -        | 1        | -   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                        | 2   | -        | 2        | 1   |
| Závod Cesty, Mosty SK                                           | 1   | 2        | 1        | 7   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                | -   | -        | 5        | 1   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                   | 3   | -        | -        | 3   |

Kontingenčná tabuľka č. 6

| Čo je Vaším osobným motívom ďalšieho vzdelávania? | postúpenie na lepšiu pracovnú pozíciu | doplnenie si chýbajúcich vedomostí, zručností, znalostí | zvýšenie svojej konkurencieschopnosti na trhu práce |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Pohlavie</b>                                   |                                       |                                                         |                                                     |
| Muž                                               | 5                                     | 8                                                       | 6                                                   |
| Žena                                              | 1                                     | 11                                                      | 4                                                   |
| <b>Vek</b>                                        |                                       |                                                         |                                                     |
| 20 – 29                                           | 1                                     | 5                                                       | 3                                                   |
| 30 – 39                                           | 4                                     | 7                                                       | 3                                                   |
| 40 – 49                                           | -                                     | 1                                                       | 3                                                   |
| 50 – 59                                           | 1                                     | 6                                                       | 1                                                   |
| <b>Vzdelanie</b>                                  |                                       |                                                         |                                                     |
| Gymnázium                                         | -                                     | 1                                                       | -                                                   |
| Stredné odborné s maturitou                       | 2                                     | 3                                                       | 2                                                   |
| Vysokoškolské                                     | 4                                     | 14                                                      | 8                                                   |
| Vyššie odborné                                    | -                                     | 1                                                       | -                                                   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                      |                                       |                                                         |                                                     |
| Iné                                               | 1                                     | -                                                       | -                                                   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko          | -                                     | 1                                                       | -                                                   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                          | 1                                     | 5                                                       | 2                                                   |
| Závod Cesty, Mosty SK                             | 2                                     | 6                                                       | 3                                                   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                  | 1                                     | 4                                                       | 1                                                   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                     | 1                                     | 3                                                       | 4                                                   |

Kontingenčná tabuľka č. 7

| Máte možnosť vybrať si, ktorej vzdelávacej aktivity sa zúčastníte? | áno | skôr áno | skôr nie |
|--------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|
| <b>Pohlavie</b>                                                    |     |          |          |
| Muž                                                                | 3   | 9        | 3        |
| Žena                                                               | 4   | 8        | 3        |
| <b>Vek</b>                                                         |     |          |          |
| 20 – 29                                                            | 2   | 5        | -        |
| 30 – 39                                                            | 2   | 7        | 3        |
| 40 – 49                                                            | -   | 3        | 1        |
| 50 – 59                                                            | 3   | 2        | 2        |
| <b>Vzdelanie</b>                                                   |     |          |          |
| Gymnázium                                                          | 1   | -        | -        |
| Stredné odborné s maturitou                                        | 1   | 4        | 1        |
| Vysokoškolské                                                      | 5   | 12       | 5        |
| Vyššie odborné                                                     | -   | 1        |          |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                       |     |          |          |
| Iné                                                                | 1   | -        | -        |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                           | -   | 1        | -        |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                           | 3   | 2        | -        |
| Závod Cesty, Mosty SK                                              | 1   | 5        | 5        |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                   | -   | 5        | 1        |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                      | 2   | 4        | -        |

Kontingenčná tabuľka č. 8

| Myslíte si, že informovanosť o ponúkaných vzdelávacích programoch je dostatočná? | áno | skôr áno | skôr nie |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|
| <b>Pohlavie</b>                                                                  |     |          |          |
| Muž                                                                              | 5   | 9        | 1        |
| Žena                                                                             | 2   | 7        | 6        |
| <b>Vek</b>                                                                       |     |          |          |
| 20 – 29                                                                          | 2   | 3        | 2        |
| 30 – 39                                                                          | 3   | 5        | 4        |
| 40 – 49                                                                          | -   | 3        | 1        |
| 50 – 59                                                                          | 2   | 5        | -        |
| <b>Vzdelanie</b>                                                                 |     |          |          |
| Gymnázium                                                                        | -   | 1        | -        |
| Stredné odborné s maturitou                                                      | 1   | 3        | 2        |
| Vysokoškolské                                                                    | 6   | 11       | 5        |
| Vyššie odborné                                                                   | -   | 1        | -        |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                                     |     |          |          |
| Iné                                                                              | 1   | -        | -        |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                                         | -   | -        | 1        |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                                         | 1   | 3        | 1        |
| Závod Cesty, Mosty SK                                                            | 3   | 6        | 2        |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                                 | -   | 4        | 2        |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                                    | 2   | 3        | 1        |

Kontingenčná tabuľka č. 9

| O ponúkaných školeniach ste informovaný/á prostredníctvom: | nadriadeného | podnikového intranetu | HR Business partnera | z iných zdrojov |
|------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------|----------------------|-----------------|
| <b>Pohlavie</b>                                            |              |                       |                      |                 |
| Muž                                                        | 4            | 12                    | -                    | 1               |
| Žena                                                       | 4            | 11                    | 1                    | 2               |
| <b>Vek</b>                                                 |              |                       |                      |                 |
| 20 – 29                                                    | 3            | 6                     | -                    | -               |
| 30 – 39                                                    | 2            | 10                    | -                    | 1               |
| 40 – 49                                                    | 2            | 3                     | -                    | -               |
| 50 – 59                                                    | 1            | 4                     | 1                    | 2               |
| <b>Vzdelanie</b>                                           |              |                       |                      |                 |
| Gymnázium                                                  | 1            | -                     | -                    | -               |
| Stredné odborné s maturitou                                | 3            | 6                     | -                    | -               |
| Vysokoškolské                                              | 4            | 16                    | 1                    | 3               |
| Vyššie odborné                                             | -            | 1                     | -                    | -               |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                               |              |                       |                      |                 |
| Iné                                                        | -            | 1                     | -                    | -               |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                   | -            | 1                     | -                    | -               |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                   | 1            | 4                     | -                    | -               |
| Závod Cesty, Mosty SK                                      | 2            | 9                     | 1                    | 2               |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                           | 4            | 3                     | -                    | -               |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                              | 1            | 5                     | -                    | 1               |

Kontingenčná tabuľka č. 10

| Zúčastňujete sa okrem povinných školení i dobrovoľných vzdelávacích programov? | áno | skôr áno | skôr nie | nie |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|-----|
| <b>Pohlavie</b>                                                                |     |          |          |     |
| Muž                                                                            | 3   | 5        | 4        | 3   |
| Žena                                                                           | 5   | 7        | 2        | 1   |
| <b>Vek</b>                                                                     |     |          |          |     |
| 20 – 29                                                                        | 1   | 3        | 2        | 1   |
| 30 – 39                                                                        | 3   | 5        | 2        | 2   |
| 40 – 49                                                                        | 1   | 2        | -        | 1   |
| 50 – 59                                                                        | 3   | 2        | 2        | -   |
| <b>Vzdelanie</b>                                                               |     |          |          |     |
| Gymnázium                                                                      | -   | -        | -        | 1   |
| Stredné odborné s maturitou                                                    | -   | 2        | 2        | 2   |
| Vysokoškolské                                                                  | 8   | 2        | 9        | 3   |
| Vyššie odborné                                                                 | -   | -        | 1        | -   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                                   |     |          |          |     |
| IT                                                                             | -   | 1        | -        | -   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                                       | -   | -        | 1        | -   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                                       | 2   | -        | 2        | 1   |
| Závod Cesty, Mosty SK                                                          | 2   | 3        | 2        | 4   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                               | 2   | -        | 3        | 1   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                                  | 2   | -        | 4        | -   |



Kontingenčná tabuľka č. 11

| Ak áno, akých školení ste sa už zúčastnili? | odborné školenia | jazykové kurzy | manažérske programy |
|---------------------------------------------|------------------|----------------|---------------------|
| <b>Pohlavie</b>                             |                  |                |                     |
| Muž                                         | 13               | 2              | 3                   |
| Žena                                        | 14               | 7              | 1                   |
| <b>Vek</b>                                  |                  |                |                     |
| 20 – 29                                     | 7                | 2              | -                   |
| 30 – 39                                     | 11               | 2              | 1                   |
| 40 – 49                                     | 2                | 1              | 1                   |
| 50 – 59                                     | 7                | 4              | 2                   |
| <b>Vzdelanie</b>                            |                  |                |                     |
| Gymnázium                                   | 1                | -              | -                   |
| Stredné odborné s maturitou                 | 5                | 1              | -                   |
| Vysokoškolské                               | 20               | 8              | 4                   |
| Vyššie odborné                              | 1                | -              | -                   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                |                  |                |                     |
| Iné                                         | 1                | -              | -                   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko    | 1                | -              | -                   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                    | 5                | 2              | -                   |
| Závod Cesty, Mosty SK                       | 9                | 3              | 2                   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK            | 5                | 3              | -                   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK               | 6                | 1              | 2                   |

Kontingenčná tabuľka č. 12

| Aké školenie považujete za najprínosnejšie? | odborné školenia | jazykové kurzy | manažérske programy | Komunikácia a asertivita | Legislatívne školenia |
|---------------------------------------------|------------------|----------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>Pohlavie</b>                             |                  |                |                     |                          |                       |
| Muž                                         | 13               | 2              | 2                   | -                        | -                     |
| Žena                                        | 12               | 2              | 1                   | 1                        | 1                     |
| <b>Vek</b>                                  |                  |                |                     |                          |                       |
| 20 – 29                                     | 5                | 1              | -                   | -                        | -                     |
| 30 – 39                                     | 9                | 1              | 2                   | 1                        | -                     |
| 40 – 49                                     | 4                | -              | -                   | -                        | -                     |
| 50 – 59                                     | 5                | 2              | 1                   | -                        | 1                     |
| <b>Vzdelanie</b>                            |                  |                |                     |                          |                       |
| Gymnázium                                   | 1                | 1              | -                   | -                        | -                     |
| Stredné odborné s maturitou                 | 5                | -              | -                   | -                        | -                     |
| Vysokoškolské                               | 18               | 3              | 3                   | 1                        | 1                     |
| Vyššie odborné                              | 1                | -              | -                   | 1                        | -                     |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                |                  |                |                     |                          |                       |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko    | -                | -              | -                   | 1                        | -                     |
| Riaditeľstvo spoločnosti                    | 4                | 3              | -                   | -                        | -                     |
| Závod Cesty, Mosty SK                       | 9                | -              | 2                   | -                        | 1                     |
| Závod Monolitické konštrukcie SK            | 5                | -              | -                   | -                        | -                     |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK               | 7                | 1              | 1                   | -                        | -                     |

Kontingenčná tabuľka č. 13

| Ktorú metódu vzdelávania aplikovanú vo Vašej spoločnosti považujete za najprínosnejšiu? | inštruktáž pri práci | interaktívne workshopy | Manažérske hry | pracovné porady | prednáška | stáž v iných organizáciách | učenie on-line | zapojenie do medzinárodného projektu |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------|-----------------|-----------|----------------------------|----------------|--------------------------------------|
| <b>Pohlavie</b>                                                                         |                      |                        |                |                 |           |                            |                |                                      |
| Muž                                                                                     | 3                    | 3                      | -              | 1               | 4         | 3                          | -              | 1                                    |
| Žena                                                                                    | 1                    | 5                      | 1              | 1               | 3         | -                          | 3              | 1                                    |
| <b>Vek</b>                                                                              |                      |                        |                |                 |           |                            |                |                                      |
| 20 – 29                                                                                 | -                    | 3                      | 1              | -               | 2         | 1                          | -              | -                                    |
| 30 – 39                                                                                 | 2                    | 3                      | -              | 1               | 1         | 2                          | 2              | 1                                    |
| 40 – 49                                                                                 | 2                    | -                      | -              | -               | 1         | -                          | -              | 1                                    |
| 50 – 59                                                                                 | -                    | 2                      | -              | 1               | 3         | -                          | 1              | -                                    |
| <b>Vzdelanie</b>                                                                        |                      |                        |                |                 |           |                            |                |                                      |
| Gymnázium                                                                               | -                    | 1                      | -              | -               | -         | -                          | -              | -                                    |
| Stredné odborné s maturitou                                                             | 1                    | 2                      | 1              | -               | 1         | -                          | -              | 1                                    |
| Vysokoškolské                                                                           | 3                    | 5                      | -              | 2               | 6         | 3                          | 2              | 1                                    |
| Vyššie odborné                                                                          | -                    | -                      | -              | -               | -         | -                          | 1              | -                                    |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                                            |                      |                        |                |                 |           |                            |                |                                      |
| Iné                                                                                     | -                    | -                      | -              | -               | 1         | -                          | -              | -                                    |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                                                | -                    | 1                      | -              | -               | -         | -                          | -              | -                                    |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                                                | -                    | 2                      | -              | 1               | 2         | -                          | -              | -                                    |
| Závod Cesty, Mosty SK                                                                   | 2                    | 3                      | 1              | -               | 1         | 2                          | 1              | 1                                    |
| Závod Monolitické konštrukcie                                                           | -                    | 1                      | -              | -               | -         | -                          | -              | -                                    |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                                        | -                    | 1                      | -              | -               | 2         | -                          | 1              | 1                                    |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                                           | 2                    | -                      | -              | 1               | 1         | 1                          | 1              | -                                    |

Kontingenčná tabuľka č. 14

| Ktorú metódu vzdelávania považujete za najmenej prínosnú? | inštruktáž pri práci | interaktívne workshopy | manažérske hry | pracovné porady | prednáška | stáž v iných organizáciách | učenie on-line |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------|-----------------|-----------|----------------------------|----------------|
| <b>Pohlavie</b>                                           |                      |                        |                |                 |           |                            |                |
| Muž                                                       | 1                    | -                      | 2              | 3               | 3         | -                          | 6              |
| Žena                                                      | -                    | 2                      | 2              | 1               | 5         | 1                          | 4              |
| <b>Vek</b>                                                |                      |                        |                |                 |           |                            |                |
| 20 – 29                                                   | 1                    | -                      | 1              | -               | -         | -                          | 5              |
| 30 – 39                                                   | -                    | 1                      | 1              | 2               | 5         | -                          | 3              |
| 40 – 49                                                   | -                    | -                      | -              | -               | 2         | -                          | 2              |
| 50 – 59                                                   | -                    | 1                      | 2              | 2               | 1         | 1                          | -              |
| <b>Vzdelanie</b>                                          |                      |                        |                |                 |           |                            |                |
| Gymnázium                                                 | -                    | -                      | -              | -               | -         | -                          | 1              |
| Stredné odborné s maturitou                               | -                    | -                      | -              | -               | 2         | -                          | 4              |
| Vysokoškolské                                             | 1                    | 2                      | 4              | 4               | 5         | 1                          | 5              |
| Vyššie odborné                                            | -                    | -                      | -              | -               | 1         | -                          | -              |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                              |                      |                        |                |                 |           |                            |                |
| Iné                                                       | -                    | -                      | -              | -               | -         | -                          | 1              |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                  | -                    | -                      | -              | -               | 1         | -                          | -              |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                  | -                    | -                      | 2              | -               | 1         | 1                          | 1              |
| Závod Cesty, Mosty SK                                     | -                    | 1                      | 2              | 2               | 4         | -                          | 2              |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                          | -                    | -                      | -              | 2               | 1         | -                          | 3              |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                             | 1                    | 1                      | -              | -               | 1         | -                          | 3              |

Kontingenčná tabuľka č. 15

| Aké metódy vzdelávania by ste uvítali v budúcnosti? | asistovanie | demonštrovanie | prípadové štúdie | brainstorming | rotácia práce | coaching | mentoring | prednášky |
|-----------------------------------------------------|-------------|----------------|------------------|---------------|---------------|----------|-----------|-----------|
| <b>Pohlavie</b>                                     |             |                |                  |               |               |          |           |           |
| Muž                                                 | 6           | 1              | 1                | 1             | 3             | 1        | -         | 1         |
| Žena                                                | 7           | 4              | 2                | 1             | 3             | 4        | 3         | -         |
| <b>Vek</b>                                          |             |                |                  |               |               |          |           |           |
| 20 – 29                                             | 4           | -              | 2                | 1             | 2             | 1        | 1         | -         |
| 30 – 39                                             | 7           | 3              | -                | -             | 2             | 3        | 2         | -         |
| 40 – 49                                             | -           | -              | -                | 1             | 2             | -        | -         | -         |
| 50 – 59                                             | 2           | 2              | 1                | -             | -             | 1        | -         | 1         |
| <b>Vzdelanie</b>                                    |             |                |                  |               |               |          |           |           |
| Gymnázium                                           | -           | -              | -                | -             | 1             | -        | -         | -         |
| Stredné odborné s maturitou                         | 4           | -              | 2                | 2             | 1             | -        | -         | -         |
| Vysokoškolské                                       | 8           | 4              | 1                | -             | 4             | 5        | 3         | 1         |
| Vyššie odborné                                      | 1           | 1              | -                | -             | -             | -        | -         | -         |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                        |             |                |                  |               |               |          |           |           |
| Iné                                                 | 1           | -              | -                | -             | -             | -        | -         | -         |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko            | 1           | -              | -                | -             | -             | 1        | 1         | -         |
| Riaditeľstvo spoločnosti                            | 2           | 1              | -                | -             | 1             | -        | 1         | -         |
| Závod Cesty, Mosty SK                               | 5           | 2              | 2                | 1             | 1             | 1        | -         | 1         |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                    | 2           | 1              | 1                | 1             | 1             | -        | -         | -         |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                       | 2           | 1              | -                | -             | 3             | 3        | 1         | -         |

Kontingenčná tabuľka č. 16

| Ohodnotenie výkladu lektorov             | 1 | 2  | 3 | 4 |
|------------------------------------------|---|----|---|---|
| <b>Pohlavie</b>                          |   |    |   |   |
| Muž                                      | 4 | 4  | 5 | 2 |
| Žena                                     | 2 | 9  | 4 | - |
| <b>Vek</b>                               |   |    |   |   |
| 20 – 29                                  | 2 | 2  | 2 | 1 |
| 30 – 39                                  | 2 | 4  | 6 | - |
| 40 – 49                                  | - | 2  | 1 | 1 |
| 50 – 59                                  | 2 | 5  | - | - |
| <b>Vzdelanie</b>                         |   |    |   |   |
| Gymnázium                                | 1 | -  | - | - |
| Stredné odborné s maturitou              | 1 | 1  | 3 | 1 |
| Vysokoškolské                            | 4 | 12 | 5 | 1 |
| Vyššie odborné                           | - | -  | 1 | - |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>             |   |    |   |   |
| Iné                                      | - | 1  | - | - |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko | - | 1  | - | - |
| Riaditeľstvo spoločnosti                 | 1 | 3  | 1 | - |
| Závod Cesty, Mosty SK                    | 2 | 3  | 5 | 1 |
| Závod Monolitické konštrukcie            | 1 | -  | - | - |
| Závod Monolitické konštrukcie SK         | - | 4  | 1 | - |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK            | 2 | 1  | 2 | 1 |

Kontingenčná tabuľka č. 17

| Ohodnotenie prezentačných schopností lektorov | 1 | 2  | 3 | 4 |
|-----------------------------------------------|---|----|---|---|
| <b>Pohlavie</b>                               |   |    |   |   |
| Muž                                           | 2 | 4  | 8 | 1 |
| Žena                                          | 1 | 9  | 4 | 1 |
| <b>Vek</b>                                    |   |    |   |   |
| 20 – 29                                       | - | 4  | 3 | - |
| 30 – 39                                       | 1 | 3  | 7 | 1 |
| 40 – 49                                       | - | 2  | 1 | 1 |
| 50 – 59                                       | 2 | 4  | 1 | - |
| <b>Vzdelanie</b>                              |   |    |   |   |
| Gymnázium                                     | - | 1  | - | - |
| Stredné odborné s maturitou                   | - | 2  | 3 | 1 |
| Vysokoškolské                                 | 3 | 10 | 8 | 1 |
| Vyššie odborné                                | - | -  | 1 | - |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                  |   |    |   |   |
| Iné                                           | - | 1  | - | - |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko      | - | -  | 1 | - |
| Riaditeľstvo spoločnosti                      | - | 4  | - | 1 |
| Závod Cesty, Mosty SK                         | 2 | 3  | 5 | 1 |
| Závod Monolitické konštrukcie                 | - | 1  | - | - |
| Závod Monolitické konštrukcie SK              | - | 3  | 2 | - |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                 | 1 | 1  | 4 | - |

Kontingenčná tabuľka č. 18

| Ohodnotenie času na diskusiu z hľadiska jeho dostatočnosti | 1 | 2  | 3 | 4 |
|------------------------------------------------------------|---|----|---|---|
| <b>Pohlavie</b>                                            |   |    |   |   |
| Muž                                                        | 4 | 7  | 3 | 1 |
| Žena                                                       | 1 | 7  | 6 | 1 |
| <b>Vek</b>                                                 |   |    |   |   |
| 20 – 29                                                    | 1 | 3  | 3 | - |
| 30 – 39                                                    | 2 | 7  | 3 | - |
| 40 – 49                                                    | - | 1  | 2 | 1 |
| 50 – 59                                                    | 2 | 3  | 1 | 1 |
| <b>Vzdelanie</b>                                           |   |    |   |   |
| Gymnázium                                                  | - | 1  | - | - |
| Stredné odborné s maturitou                                | 1 | 2  | 2 | 1 |
| Vysokoškolské                                              | 4 | 10 | 7 | 1 |
| Vyššie odborné                                             | - | 1  | - | - |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                               |   |    |   |   |
| Iné                                                        | 1 | -  | - | - |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                   | - | 1  | - | - |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                   | - | 4  | 1 | - |
| Závod Cesty, Mosty SK                                      | 2 | 3  | 4 | 2 |
| Závod Monolitické konštrukcie                              | - | -  | 1 | - |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                           | - | 3  | 2 | - |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                              | 2 | 3  | 1 | - |

Kontingenčná tabuľka č. 19

| Ohodnotenie schopnosti lektorov reagovať na otázky | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>Pohlavie</b>                                    |   |   |   |   |
| Muž                                                | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Žena                                               | 2 | 5 | 6 | 2 |
| <b>Vek</b>                                         |   |   |   |   |
| 20 – 29                                            | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 30 – 39                                            | 2 | 3 | 6 | 1 |
| 40 – 49                                            | - | 1 | 1 | 2 |
| 50 – 59                                            | 2 | 4 | - | 1 |
| <b>Vzdelanie</b>                                   |   |   |   |   |
| Gymnázium                                          | 1 | - | - | - |
| Stredné odborné s maturitou                        | 1 | - | 3 | 2 |
| Vysokoškolské                                      | 4 | 9 | 6 | 3 |
| Vyššie odborné                                     | - | - | - | 1 |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                       |   |   |   |   |
| Iné                                                | 1 | - | - | - |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko           | - | 1 | - | - |
| Riaditeľstvo spoločnosti                           | 2 | 2 | 1 | - |
| Závod Cesty, Mosty SK                              | 1 | 3 | 5 | 2 |
| Závod Monolitické konštrukcie                      | - | - | 1 | - |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                   | - | 3 | 1 | 1 |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                      | 2 | - | 1 | 3 |

Kontingenčná tabuľka č. 20

| Ste spokojný/á s organizačným zabezpečením kurzov? | veľmi<br>spokojný/á | spokojný/á | nespokojný/á |
|----------------------------------------------------|---------------------|------------|--------------|
| <b>Pohlavie</b>                                    |                     |            |              |
| Muž                                                | -                   | 11         | 4            |
| Žena                                               | 2                   | 13         | -            |
| <b>Vek</b>                                         |                     |            |              |
| 20 – 29                                            | 1                   | 5          | 1            |
| 30 – 39                                            | 1                   | 8          | 3            |
| 40 – 49                                            | -                   | 4          | -            |
| 50 – 59                                            | -                   | 7          | -            |
| <b>Vzdelanie</b>                                   |                     |            |              |
| Gymnázium                                          | -                   | 1          | -            |
| Stredné odborné s maturitou                        | 1                   | 3          | 2            |
| Vysokoškolské                                      | 1                   | 19         | 2            |
| Vyššie odborné                                     | -                   | 1          | -            |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                       |                     |            |              |
| Iné                                                | -                   | 1          | -            |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko           | -                   | 1          | -            |
| Riaditeľstvo spoločnosti                           | -                   | 5          | -            |
| Závod Cesty, Mosty SK                              | -                   | 9          | 2            |
| Závod Monolitické konštrukcie                      | 1                   | -          | -            |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                   | -                   | 4          | 1            |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                      | 1                   | 4          | 1            |

Kontingenčná tabuľka č. 21

| Máte možnosť ohodnotiť vzdelávací program po jeho absolvovaní? | áno | nie |
|----------------------------------------------------------------|-----|-----|
| <b>Pohlavie</b>                                                |     |     |
| Muž                                                            | 9   | 6   |
| Žena                                                           | 14  | 1   |
| <b>Vek</b>                                                     |     |     |
| 20 – 29                                                        | 6   | 1   |
| 30 – 39                                                        | 9   | 3   |
| 40 – 49                                                        | 3   | 1   |
| 50 – 59                                                        | 5   | 2   |
| <b>Vzdelanie</b>                                               |     |     |
| Gymnázium                                                      | -   | 1   |
| Stredné odborné s maturitou                                    | 5   | 1   |
| Vysokoškolské                                                  | 17  | 5   |
| Vyššie odborné                                                 | 1   | -   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                   |     |     |
| Iné                                                            | 1   | -   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                       | 1   | -   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                       | 4   | 1   |
| Závod Cesty, Mosty SK                                          | 6   | 5   |
| Závod Monolitické konštrukcie                                  | 1   | -   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                               | 4   | 1   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                  | 6   | -   |

Kontingenčná tabuľka č. 22

| Čo by podľa Vás mohlo zvýšiť kvalitu vzdelávania vo Vašej spoločnosti? | iné metódy vzdelávania | skúsenejší lektori | väčšia aktivita účastníkov | iné |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------|-----|
| <b>Pohlavie</b>                                                        |                        |                    |                            |     |
| Muž                                                                    | 6                      | 7                  | 3                          | -   |
| Žena                                                                   | 5                      | 5                  | 6                          | 3   |
| <b>Vek</b>                                                             |                        |                    |                            |     |
| 20 – 29                                                                | 2                      | 3                  | 3                          | 1   |
| 30 – 39                                                                | 7                      | 4                  | 1                          | 2   |
| 40 – 49                                                                | 1                      | 2                  | 2                          | -   |
| 50 – 59                                                                | 1                      | 3                  | 3                          | -   |
| <b>Vzdelanie</b>                                                       |                        |                    |                            |     |
| Gymnázium                                                              | 1                      | -                  | -                          | -   |
| Stredné odborné s maturitou                                            | 3                      | 3                  | 1                          | 1   |
| Vysokoškolské                                                          | 6                      | 8                  | 8                          | 2   |
| Vyššie odborné                                                         | 1                      | 1                  | -                          | -   |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                           |                        |                    |                            |     |
| Iné                                                                    |                        | -                  | 1                          | -   |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                               | 1                      | -                  | 1                          | -   |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                               | 1                      | 1                  | 3                          | 1   |
| Závod Cesty, Mosty SK                                                  | 4                      | 8                  | 1                          | -   |
| Závod Monolitické konštrukcie                                          | -                      | -                  | -                          | 1   |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                                       | 2                      | 1                  | 2                          | -   |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                          | 3                      | 2                  | 1                          | 1   |

Kontingenčná tabuľka č. 23

| Ste spokojný/á s možnosťou vzdelávania v spoločnosti Skanska? | veľmi spokojný/á | spokojný/á | nespokojný/á |
|---------------------------------------------------------------|------------------|------------|--------------|
| <b>Pohlavie</b>                                               |                  |            |              |
| Muž                                                           | -                | 12         | 3            |
| Žena                                                          | 1                | 13         | 1            |
| <b>Vek</b>                                                    |                  |            |              |
| 20 – 29                                                       | -                | 7          | -            |
| 30 – 39                                                       | 1                | 9          | 2            |
| 40 – 49                                                       | -                | 2          | 2            |
| 50 – 59                                                       | -                | 7          | -            |
| <b>Vzdelanie</b>                                              |                  |            |              |
| Gymnázium                                                     | -                | 1          | -            |
| Stredné odborné s maturitou                                   | -                | 6          | -            |
| Vysokoškolské                                                 | 1                | 17         | 4            |
| Vyššie odborné                                                | -                | 1          | -            |
| <b>Zaradenie zamestnanca</b>                                  |                  |            |              |
| Iné                                                           | -                | 1          | -            |
| Oblasť Železničné staviteľstvo Slovensko                      | -                | 1          | -            |
| Riaditeľstvo spoločnosti                                      | -                | 5          | -            |
| Závod Cesty, Mosty SK                                         | -                | 9          | 2            |
| Závod Monolitické konštrukcie                                 | -                | 1          | -            |
| Závod Monolitické konštrukcie SK                              | -                | 3          | 2            |
| Závod Pozemné staviteľstvo SK                                 | 1                | 5          | -            |

Zdroj: Vlastné spracovanie